

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO:
ESTRATÉGIA E ANÁLISE ORGANIZACIONAL**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**VANTAGEM COMPETITIVA NO MERCADO DE SOFTWARE: O CASO DA
TOTVS CURITIBA**

JOELSON OBREGÃO MATOSO

CURITIBA

2013

JOELSON OBREGÃO MATOSO

**VANTAGEM COMPETITIVA NO MERCADO DE SOFTWARE: O CASO DA
TOTVS CURITIBA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof.º Dr. Gustavo Abib

CURITIBA

2013

TERMO DE APROVAÇÃO

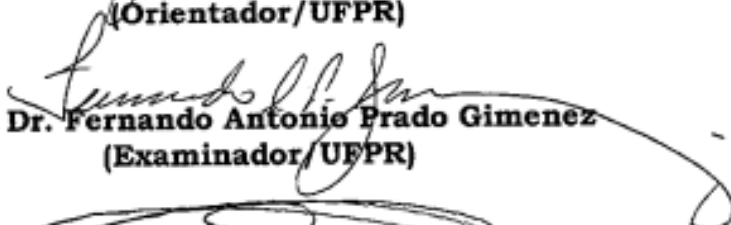
Joelson Obregão Matoso

**“VANTAGEM COMPETITIVA NO MERCADO DE SOFTWARE: O CASO DA
TOTUS”**

**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**



Prof. Dr. Gustavo Abib
(Orientador/UFPR)



Prof. Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez
(Examinador/UFPR)



Prof. Dr. Fernando Dias-Lopes
(Examinador/UFRGS)

25 de março de 2013

Dedico este trabalho aos meus pais Aristides e Senir, que na vida simples da zona rural me ensinaram a valorizar a educação como forma de transformar uma vida. Se hoje me sinto realizado com a pessoa que me tornei, devo isso ao desejo de vocês de me ver estudar sempre mais, aproveitando as oportunidades que vocês não tiveram.

AGRADECIMENTOS

Com este trabalho encerro um ciclo em minha vida e carreira, com a sensação de que raras foram as vezes que tive oportunidade de evoluir tanto como pessoa e profissional, quanto durante esses dois anos de mestrado.

Nessa caminhada não estive só, mas ao contrário, contei com a ajuda de Deus e de pessoas maravilhosas, às quais quero externar meus agradecimentos.

À Deus, por lembrar-me continuamente de que há muitas coisas para as quais a ciência não tem explicação. Por me mostrar que há algo muito maior do que a nossa própria existência e por me fazer crer que essa fé em algo maior, orienta e dá sentido à vida.

À minha família, meu pai Aristides Obregão Matoso, minha mãe Senire Miranda Obregão, minhas irmãs Jocenir e Jonecy, cunhados e sobrinhas, por apoiar incondicionalmente as minhas decisões de carreira e de vida e se fazer presentes nos momentos que mais necessito, para compartilhar do meu sucesso ou me consolar nos meus fracassos.

Ao Governo do Estado de Mato Grosso por investir no desenvolvimento dos servidores públicos, me permitindo licenciar-se do trabalho para fazer o mestrado; em especial às minhas líderes e amigas, Ozenira Félix Soares de Souza e Sandra Maria Marques Fonte que prontamente apoiaram essa minha decisão.

Aos professores da UFPR, Dra. Adriana Roseli Wünsch Takahashi, Dra. Karina de Déa Roglio, Dr. Marcos Wagner Fonseca, Dr. Pedro José Steiner Neto, Dr. Sandro Aparecido Gonçalves, Dr. Sergio Bulgacov, Dra. Yara Lúcia Mazziotti Bulgacov, entre outros, que me ajudaram a compreender as diferenças entre o conhecimento gerencial e o conhecimento acadêmico, tornando-me um entusiasta da academia.

Ao meu orientador, Dr. Gustavo Abib, pela disposição em conciliar nossos objetivos de pesquisa, pela paciência para ouvir-me nos momentos de insegurança, pelas orientações sempre enriquecedoras, mas principalmente, pelo enorme aprendizado das conversas informais que hoje me permitem chamá-lo de amigo. Espero que nossa amizade e parceria acadêmica possam durar por muitos anos.

À Totvs Curitiba, na pessoa do presidente Claudinei Benzi e do diretor de Capital Humano, Antonio Carlos Annies, pela disponibilidade em cooperar com a pesquisa, oferecendo total apoio durante a coleta de dados.

Aos amigos de Cuiabá-MT, em especial à Débora Gagini, Flores Terezinha de Jesus, Marionice do Nascimento Guibor e Ronaldo Rodrigues da Silva, que acreditaram no meu sonho de fazer mestrado e torcem pelo meu sucesso.

Aos amigos que fiz em Curitiba-PR, de modo especial à Gabriela Baldão Larissa Viapiana, Mariana Monfort, Paula Kuabara, Rhubens Ribeiro, Rodrigo Policiano e Thiago Nascimento. Como foi bom compartilhar com vocês as lamentações do mestrado, mas também os momentos de descanso e lazer. É provável que nossas carreiras sigam rumos diferentes, mas espero que a distância não nos impeça de cultivar essa linda amizade.

Por fim, agradeço a Capes por fomentar o desenvolvimento da pesquisa científica no Brasil.

Sem a ajuda de vocês e de diversos outros amigos que torcem pelo meu sucesso, eu não teria conseguido. Obrigado!!!

RESUMO

Compreender como algumas empresas superam outras em termos de desempenho é uma questão central do campo de estratégia e nos últimos anos, a Visão Baseada no Mercado - VBM e a Visão Baseada em Recursos - VBR têm dominado as pesquisas nesse campo. A primeira considera que o desempenho superior advém do posicionamento da empresa no mercado que faz com que ela possa se defender ou influenciar as forças competitivas da indústria, enquanto que a segunda afirma que a vantagem encontra-se nas estratégias adotadas, quando estas se apoiam em recursos valiosos, raros, difíceis de imitar, organizados e sem substitutos equivalentes (atributos VRIOs). Apesar da aparente disputa, alguns autores defendem tratar-se dos dois lados da mesma moeda, com a VBM explicando a vantagem do ponto de vista do mercado e a VBR do ponto de vista dos recursos e capacidades da empresa. Dessa perspectiva surgiram tentativas de integrar as duas abordagens, sendo uma das mais promissoras, através das *core competences* propostas por Prahalad e Hamel (1990), mas ainda pouco explorada. Os avanços das pesquisas internacionais sobre VBM e VBR dão conta que: (1) em ambientes enfrentando rápidas mudanças, os recursos têm maior potencial para explicar o desempenho; (2) a importância relativa dos recursos e fatores da indústria varia de acordo com o setor pesquisado; e (3) os recursos intangíveis são mais importantes para explicar o desempenho em empresas de serviços do que nas de manufatura. No Brasil as pesquisas sobre VBR ainda não tem uma agenda definida e a relação entre VBR e VBM foi pouco estudada, embora existam vários estudos sobre competências e recursos ou recursos e desempenho. Não há, portanto, na literatura nacional, trabalhos teóricos ou empíricos que abordem ao mesmo tempo, as categorias: recursos, estratégias, forças da indústria, competências e vantagem competitiva. Assim, este trabalho realizou um estudo de caso de uma franquia da empresa líder do mercado de *Enterprise Resource Management* – ERP no Brasil, buscando compreender como a vantagem competitiva foi construída com base nas forças da indústria e nos recursos, estratégias e competências desenvolvidas. Os resultados demonstram que a vantagem da empresa foi construída com base em três estratégias principais (foco em pequenas e médias empresas, distribuição por franquias, aquisição de concorrentes), apoiadas em dez recursos, dos quais quatro com os atributos VRIOs (capacidade empreendedora dos fundadores, capacidade de traduzir a legislação em software, capacidade de integrar pessoas, exclusividade de mercado das franquias). A persistência nas estratégias fez com que a empresa desenvolvesse três competências centrais (fornecer ERPs para todas as regiões do país, fornecer ERPs para uma grande variedade de segmentos e tamanhos de empresas, fornecer ERPs que atendem a legislação fiscal/contábil) permitindo-lhe defender-se adequadamente das forças competitivas. Espera-se que estes resultados possam contribuir para o avanço das pesquisas em VBR no Brasil e a estruturação de uma agenda de pesquisa sobre o tema.

Palavras-chave: Recursos, Competências Organizacionais, Estratégia, Vantagem Competitiva

ABSTRACT

Understanding how some companies outperform others companies in terms of performance is a central issue in the field of strategy and in recent years, the Vision Based Market - VBM and the Resource Based View - RBV have dominated research in this field. The first considers that the superior performance stems from the company's positioning in the market that makes it can defend themselves or influencing the competitive forces in the industry, while the second asserts that the advantage lies in the strategies adopted when the strategies rely on resources valuable rare, difficult to imitate, organized and without substitutes equivalents resources (VRIO attributes). Despite the apparent dispute, some authors argue treat yourself the two sides of the same coin, with the VBM explaining the advantage from the point of view of the market and VBR in terms of resources and capabilities of the company. From this perspective emerged attempts to integrate the two approaches, one of the most promising proposals through the core competencies by Prahalad and Hamel (1990), but still little explored. Advances in international research of the VBM and VBR give account that: (1) in environments experiencing rapid change, the resources have greater potential to explain the performance, (2) the relative importance of resources and industry factors varies according to the sector researched, and (3) intangible resources are more important in explaining performance in services companies than in manufacturing. In Brazil the research VBR does not have a agenda set out and the relationship between VBM and VBR has been little studied, although there are several studies on competencies and resources or resources and performance. There is no, therefore, in the national literature, theoretical or empirical papers that address the same time, the categories: resources, strategies, strengths of industry competences and competitive advantage. Then, this study conducted a case study of a company's franchise market leader in Enterprise Resource Planning - ERP in Brazil seeking to understand how competitive advantage was built upon the strength of industry and resources, strategies and competencies developed. The results demonstrate that the advantage of the company was built upon three main strategies (focusing on small and medium enterprises, distribution by franchises, acquiring competitors), supported by ten resources, four of which with VRIO attributes (entrepreneurial capacity of founders, capacity to translate legislation into software, capacity to integrate people, market exclusivity of franchises). The persistence in the strategies made the company to develop three core competencies (supply ERPs for all regions of the country, supply ERPs for a wide variety of industries and sizes of companies, supply ERPs that cater the fiscal and accounting law) allowing him to defend himself adequately from competitive forces. It is expected that these results could contribute to the advancement of research in VBR in Brazil and the structuring of a research agenda on the theme.

Keywords: Resources, Organizational Competences, Strategy, Competitive Advantage

LISTA DE QUADROS

Quadro 01. Conceitos de estratégia	11
Quadro 02. Quatro perspectivas de estratégia	14
Quadro 03. Categorias para identificação de recursos	27
Quadro 04. Tipos de recursos tangíveis e intangíveis.	28
Quadro 05. O <i>framework</i> VRIO	34
Quadro 06. Críticas e respostas à VBR.....	37
Quadro 07. Críticas e respostas aos modelos porterianos	58
Quadro 08. Diferenças entre a Visão Baseada no Mercado e Baseada em Recursos.	66
Quadro 09. Perspectivas de competências em administração	75
Quadro 10. Classificação das Competências Organizacionais para Prahalad e Hamel	76
Quadro 11. Classificação das Competências Organizacionais para Ruas.	77
Quadro 12. Classificação das Competências Organizacionais para Mills et al.	77
Quadro 13. Fatores que orientam a escolha de um ERP	85
Quadro 14. Tipos de recursos tangíveis e intangíveis.	86
Quadro 15. Questões para avaliar os atributos VRIOs dos recursos e capacidades	87
Quadro 16. Market Share de sistemas ERP, por ano, desde 2004	91
Quadro 17. Fontes e dados coletados	93
Quadro 18. Funcionários entrevistados.....	94
Quadro 19. Clientes entrevistados	95
Quadro 20. Características dos ERPs.....	102
Quadro 21. Resumo de Citações de Critérios de Seleção de ERPs.....	103
Quadro 22. Fatores que orientam a escolha de um ERP	104
Quadro 23. Definições estratégicas da Totvs S. A.	107
Quadro 24. Diferenciais da Totvs	108
Quadro 25. Produtos e Serviços da Totvs S. A.	108
Quadro 26. Incorporações da franquia	112
Quadro 27. Etapas do processo de fusão e aquisição da Totvs.....	134

Quadro 28. Análise VRIO dos recursos da Totvs.....	148
Quadro 29. Principais eventos da história da Totvs Curitiba	159

LISTA DE FIGURAS

Figura 01. A relação entre imobilidade e heterogeneidade dos recursos, valor, raridade, imitabilidade imperfeita e substituibilidade, e vantagem competitiva sustentada	33
Figura 02. Forças que dirigem a concorrência na indústria	49
Figura 03. Barreiras e rentabilidade	56
Figura 04. Modelo conceitual de pesquisa	81
Figura 05. Histórico da Totvs S. A.....	109
Figura 06. Organograma da Totvs Curitiba	113
Figura 07. Crescimento no faturamento da Totvs Curitiba de Out/2008 a Out/2012.	114
Figura 08. Grau de concorrência do mercado	141
Figura 09. A relação entre a vantagem competitiva, competências organizacionais, estratégias, recursos e forças da indústria, no caso estudado.	154

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. OBJETIVOS DA PESQUISA	5
1.2. JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	6
1.3. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	8
2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA	9
2.1. ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTADA	9
2.1.1. Conceito de estratégia	9
2.1.2. Conteúdo estratégico	15
2.1.3. Processo estratégico	16
2.1.4. Vantagem Competitiva Sustentada	18
2.2. VISÃO BASEADA EM RECURSOS – VBR	19
2.2.1. Teorias que influenciaram a VBR	20
2.2.2. Premissas da VBR	22
2.2.3. Conceitos e classificações dos recursos organizacionais	24
2.2.4. Atributos dos recursos como fonte de Vantagem Competitiva	28
2.2.5. Críticas à VBR	35
2.2.6. Estado da Arte das pesquisas em VBR	38
2.2.7. As oportunidades de pesquisa em VBR	40
2.3. VISÃO BASEADA NO MERCADO – VBM	44
2.3.1. A influência da Teoria da Organização Industrial na Visão Baseada no Mercado	44
2.3.2. As premissas da Visão Baseada no Mercado	47
2.3.3. As forças da indústria	48
2.3.4. As críticas aos modelos porterianos	56
2.4. INTEGRANDO A VISÃO BASEADA EM RECURSOS COM A VISÃO BASEADA NO MERCADO	59
2.4.1. Aspectos convergentes	59
2.4.2. Aspectos divergentes	60
2.4.3. Integração teórica das abordagens	66

2.4.4. Aplicação empírica conjunta das abordagens	70
2.4.5. Integrando a VBM e VBR por meio das competências organizacionais ...	73
3. METODOLOGIA.....	79
3.1. OS PRESSUPOSTOS TEÓRICOS	79
3.2. OBJETIVOS E QUESTÕES DE PESQUISA	80
3.3. MODELO CONCEITUAL E OPERACIONAL DA PESQUISA	81
3.4. CRITÉRIOS DE MENSURAÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS	82
3.5. DELINEAMENTO DA PESQUISA	87
3.6. CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DO CASO ÚNICO	90
3.7. COLETA DE DADOS.....	92
3.8. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	95
3.9. VALIDADE E CONFIABILIDADE	97
3.10. LIMITAÇÕES DA PESQUISA	98
4. O MERCADO DE SOFTWARES E ERPs NO BRASIL	99
4.1. O MERCADO DE SOFTWARE NO BRASIL.....	99
4.2. O MERCADO DE ERP NO BRASIL	100
4.2.1. Conceito e funcionalidades de ERPs	101
4.2.2. Critérios para escolha de um ERP	102
4.2.3. Mercado de ERPs.....	105
5. CARACTERIZAÇÃO DO CASO ESTUDADO.....	107
5.1. TOTVS S. A.....	107
5.2. TOTVS CURITIBA.....	110
6. A LIDERANÇA DE MERCADO NO CASO ESTUDADO, À LUZ DA VBR E VBM	
114	
6.1. VANTAGEM COMPETITIVA	114
6.2. COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS.....	115
6.2.1. Fornecer ERPs para todas as regiões do país (S. A).....	116
6.2.2. Fornecer ERPs para uma variedade grande de segmentos e tamanhos de empresas (S. A)	116
6.2.3. Fornecer ERPs aderentes às operações dos clientes (franquia).....	118
6.2.4. Flexibilizar a customização dos ERPs (franquia)	118
6.2.5. Fornecer ERPs que atendem a legislação fiscal/contábil (franquia)	119

6.2.6.	Fornecer ERPs com boa relação custo x benefício (franquia).....	120
6.3.	ESTRATÉGIAS	121
6.3.1.	Foco em Pequenas e Médias Empresas (S. A.).....	121
6.3.2.	Sistema de distribuição por franquias (S. A.)	122
6.3.3.	Aquisição de concorrentes (S. A.).....	123
6.3.4.	Verticalização de softwares (S. A.)	124
6.3.5.	Internacionalização (S. A.)	125
6.3.6.	Aquisição de concorrentes (franquia).....	125
6.3.7.	Fortalecimento do Modelo de Gestão (franquia)	126
6.3.8.	Verticalização de software (franquia)	127
6.3.9.	Penetração de Mercado (franquia).....	128
6.3.10.	Desenvolver para Reter Talentos (franquia)	128
6.4.	RECURSOS	129
6.4.1.	Capacidade empreendedora dos fundadores (S. A.)	130
6.4.2.	Aporte de Capital (S. A.)	131
6.4.3.	Linguagem própria (S. A.)	132
6.4.4.	Capacidade de traduzir a legislação em software (S. A.)	132
6.4.5.	Credibilidade do Fornecedor (S. A.)	133
6.4.6.	Capacidade de integrar pessoas (S. A.).....	134
6.4.7.	Exclusividade de mercado da franquia (S. A.).....	135
6.4.8.	Metodologia de implantação Totvs (S. A.).....	135
6.4.9.	Informações sobre clientes (franquia)	136
6.4.10.	Capital financeiro para investimentos (franquia)	137
6.4.11.	Parcerias para desenvolvimento de pessoas (franquia).....	138
6.4.12.	Capacidade de integrar pessoas (franquia)	139
6.5.	FORÇAS DA INDÚSTRIA	140
6.5.1.	Ameaça de Novos Entrantes	141
6.5.2.	Ameaça de produtos substitutos	142
6.5.3.	Poder de negociação dos compradores	143
6.5.4.	Poder de negociação dos fornecedores	144
6.5.5.	Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes	144
7.	CARACTERÍSTICAS DOS RECURSOS DO CASO ESTUDADO	147

8. A RELAÇÃO ENTRE VANTAGEM COMPETITIVA, COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS, ESTRATÉGIAS, RECURSOS E FORÇAS DA INDÚSTRIA	153
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	163
REFERÊNCIAS	167

1. INTRODUÇÃO

Compreender as razões pelas quais empresas atuando em um mesmo mercado, obtém nível de desempenho superior à concorrência é um anseio de executivos e acadêmicos, principalmente aqueles que pesquisam no campo da gestão estratégica, área do conhecimento que trata de “[...] como as principais iniciativas deliberadas e emergentes são tomadas por gerentes gerais, em nome de proprietários, envolvendo a utilização de recursos, para melhorar o desempenho das empresas em seus ambientes externos” (NAG; HAMBRICK; CHEN, 2007, p. 944).

As pesquisas nesse campo, em sua maioria, tomam como variável dependente o desempenho organizacional e a partir desse ponto, analisam os aspectos que conduzem para um desempenho que seja superior a média do setor. A questão central do campo é estudar como algumas empresas superam outras em termos de desempenho (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2006), sendo a persistência do desempenho superior, indicador de vantagem competitiva sustentada (PETERAF; BARNEY, 2003).

Embora tenham sido desenvolvidas várias teorias para responder essa questão, como a Teoria Evolucionária (NELSON; WINTER, 1982), Teoria dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1981), Aprendizagem (LEVITT; MARCH, 1988), nos últimos anos o debate tem sido polarizado em duas abordagens: a Visão Baseada em Recursos – VBR e a Visão Baseada no Mercado – VBM (RAMOS-RODRIGUEZ; RUIZ-NAVARRO, 2004).

A VBM desenvolveu-se sobre o paradigma estrutura-conduta-desempenho da organização econômica industrial, tendo Porter (1980, 1985) como o seu principal autor (PETERAF; BARNEY, 2003). Nessa abordagem, o desempenho superior advém do posicionamento da empresa no mercado que faz com que ela possa se defender ou influenciar as forças competitivas da indústria, tendo liberdade para praticar um preço acima da média e obter rendas adicionais que os concorrentes não podem obter. A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente e as estratégias são

compreendidas como sendo posições competitivas que as empresas assumem na indústria e se diferenciam em termos de custo, diferenciação e escopo (PORTER, 1986).

A VBR por sua vez, teve nos trabalhos de Barney (1991) a sua maior contribuição (RAMOS-RODRIGUEZ; RUIZ-NAVARRO, 2004). Barney (1991) afirma que a vantagem competitiva da empresa advém dos recursos que ela possui ou controla, quando esses recursos possuem quatro atributos: (a) são valiosos, na medida em que exploram oportunidades e/ou neutralizam ameaças do ambiente da empresa; (b) são raros entre as empresas atuais e potenciais concorrentes; (c) são imperfeitamente imitáveis, e (d) são capazes de ser explorados por processos organizacionais. A empresa que utiliza sua base de recursos para implementar estratégias que criam competição imperfeita, ou seja, que tornam uma empresa única, sendo difícil imitar suas ações, obtém uma vantagem competitiva (BARNEY, 1986).

Embora os trabalhos de Porter (1980, 1985) ainda sejam considerados os mais influentes do campo, o interesse pelas pesquisas em VBR tem aumentado vigorosamente (RAMOS-RODRIGUEZ; RUIZ-NAVARRO, 2004), sendo que entre os artigos de estratégia publicados de 1980 a 2005 nos *journals Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Administrative Science Quarterly* e *Strategic Management Journal*, 61% focavam em recursos e capacidades e o artigo seminal de VBR do Barney (1991) era o trabalho mais citado nesse período (FURRER; THOMAS; GOUSSEVSKAIA, 2008).

Hoskisson *et al.* (1999), porém, lembram que historicamente o foco da pesquisa tem oscilado como o “balançar de um pêndulo”. Segundo eles, na década de 60, as pesquisas enfocavam as características internas da empresa, deslocou o foco para a estrutura da indústria no final de 1970 e início de 1980, e de volta aos recursos internos das firmas na década de 1990.

A observação de Hoskisson *et al.* (1999) sugere uma conclusão que têm sido bastante evidenciada na literatura: de que tanto fatores relacionados aos recursos e capacidades, quanto fatores relacionados ao mercado interferem e influenciam o desempenho (HOOLEYA *et al.*, 1998; SPANOS; LIOUKAS, 2001; PHUAA, 2006; MAKHIJA, 2003). Esse consenso, no entanto, deu origem á pelo menos dois

questionamentos: Como se dá a relação entre os fatores específicos da empresa (recursos, competências, estratégias) com os fatores de mercado (forças da indústria), na explicação da vantagem competitiva? Existe prevalência de algum conjunto de fatores, internos ou externos, dependendo do tipo de mercado?

As pesquisas empíricas que tratam dessas questões na literatura internacional, geralmente adotam o método de pesquisa *survey* aplicada em grandes amostras de empresas, utilizando um instrumento de coleta de dados padronizado com variáveis para medir o desempenho, o grau de valor dos recursos da empresa no mercado, e o grau de influência das forças da indústria. Essas medidas são construídas de acordo com a literatura prévia e geralmente um pré-teste é realizado para validar os construtos antes da aplicação no campo definitivo. Alguns desses trabalhos utilizam hipóteses e a maioria realiza testes específicos de estatística para provar a relação. Exemplos desses estudos podem ser encontrados em Spanos e Lioukas (2001), Makhija (2003), Phuaa (2006) e Galbreath e Galvin (2008).

Esses estudos têm apresentado conclusões interessantes, como: as estratégias são importantes determinantes do desempenho no mercado e indiretamente da rentabilidade (SPANOS; LIOUKAS, 2001); em ambientes enfrentando rápidas mudanças, os recursos têm maior potencial para explicar o desempenho (MAKHIJA, 2003); a importância relativa dos recursos e fatores da indústria varia de acordo com o setor pesquisado (PHUAA, 2006); os recursos intangíveis são mais importantes para explicar o desempenho em empresas de serviços do que nas de manufatura (GALBREATH; GALVIN, 2008).

No entanto, algumas críticas sugerem que: (1) ao invés de conduzir pesquisas com grandes amostras de empresa, deveriam ser analisadas as empresas com desempenhos consistentes acima da média, pois essas possuem vantagem competitiva sustentada (ROUSE; DAELLENBACH, 2002; ARMSTRONG; SHIMIZU, 2007); (2) apesar de essas pesquisas oferecerem uma ampla direção para pesquisas futuras, elas não indicam ou especificam os fatores específicos da firma responsáveis pela maior variação no desempenho (ROUSE; DAELLENBACH, 1999); (3) as tipologias padronizadas de recursos adotadas nessas pesquisas podem não captar os recursos estrategicamente relevantes que foram construídos ao longo da história da organização (HOOLEYA; BRODERICKA; MÖLLERB, 1998,

ARMSTRONG; SHIMIZU, 2007); (4) ao fazer uma pesquisa de corte transversal não se pode investigar como o valor dos recursos foi se alterando ao longo do tempo e como as mudanças de mercado influenciaram no seu valor (PRIEM; BUTLER, 2001).

No Brasil, embora as pesquisas sobre VBR tenham aumentado (RIBEIRO *et al.*, 2011), o tema é menos estudado do que no exterior (TRINDADE *et al.*, 2007), fruto talvez, da falta de uma agenda consistente de pesquisa (SERRA; FERREIRA; PEREIRA, 2008) e da defasagem da publicação do primeiro trabalho, de quatorze anos em relação ao início das pesquisas no exterior (ARAGÃO; FORTE; OLIVEIRA, 2010).

No país, a maioria das pesquisas sobre VBR é de natureza exploratória (TRINDADE *et al.*, 2007), com abordagem qualitativa e estratégia de Estudo de Caso (RIBEIRO *et al.*, 2011). Há poucos trabalhos tratando da relação entre VBR e VBM, sendo mais comum, o estudo da relação entre recursos e competências ou recursos e desempenho (ARAGÃO; FORTE; OLIVEIRA, 2010).

Nos estudos sobre competências organizacionais e recursos, como aqueles desenvolvidos por Fleury e Fleury (2001, 2004a, 2004b) assume-se que as competências são combinações de recursos (MILLS *et al.*, 2002) e que as estratégias são elaboradas a partir de grupos de recursos (BARNEY, 1991).

No entanto, não há na literatura nacional, trabalhos teóricos ou empíricos que abordem ao mesmo tempo, as categorias: recursos, estratégias, forças da indústria, competências e vantagem competitiva, sendo este o *gap* teórico que este trabalho procura preencher.

O setor escolhido para aplicação da pesquisa foi o mercado nacional de *Enterprise Resource Management* – ERP (softwares de gestão), um segmento dentro do mercado de software que vem crescendo a taxas superiores a 10% ao ano (TI INSIDE, 2012).

O mercado nacional de software apresenta uma elevada taxa de mudança tecnológica, trabalha com ativos intangíveis e apresenta um crescimento na participação de mercado mundial (ABES, 2011), sendo que, em setores com essas características é esperado que os gestores preocupem-se mais com os recursos e

capacidades a serem desenvolvidos (abordagem da VBR) do que em conquistar poder de mercado (abordagem da VBM).

Assim, a VBR foi adotada neste trabalho como a principal lente teórica, combinada com as abordagens das forças competitivas, competências organizacionais e estratégia, para compreender como uma franquia da empresa líder do mercado de ERPs no Brasil, Totvs S. A., tem superado seus concorrentes em termos de desempenho.

Em relação aos aspectos metodológicos, trata-se de um Estudo de Caso da franquia Totvs Curitiba-PR que engloba análise das categorias da Totvs S. A. quando necessárias para explicar a vantagem competitiva da franquia.

1.1. OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo do trabalho, portanto, é **“compreender como a vantagem competitiva da Totvs Curitiba foi construída, considerando as estratégias adotadas, as forças da indústria, as competências e os recursos desenvolvidos”**.

Os objetivos específicos foram:

1. Identificar as competências organizacionais que mais impactam na sua posição de liderança;
2. Identificar as estratégias da empresa que mais impactam na sua posição de liderança;
3. Identificar as forças da indústria que impactam nas estratégias da empresa;
4. Identificar e analisar de acordo com os critérios VRIO (valor, raridade, imitabilidade, organização e substituibilidade), os recursos da empresa que apoiam suas estratégias;
5. Analisar historicamente a relação entre as estratégias, as forças da indústria, as competências, os recursos e a vantagem competitiva.

1.2. JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Foram identificadas quatro contribuições teóricas e duas contribuições práticas deste trabalho. A primeira questão teórica que justificou a pesquisa foi o fato de explicar ao longo do tempo como os recursos foram desenvolvidos ao invés de simplesmente avaliá-los no momento presente, ou de comparar o seu valor em grandes amostras de empresas.

O requerimento para focar em pesquisas que mostrem como os recursos são desenvolvidos é apontado nos trabalhos de Dierickx e Cool (1989), Miller e Shamsie (1996), Priem e Butler (2001), Sheehan e Foss (2007) e Ferreira e Pereira (2008), dentre outros. Segundo Serra, Ferreira e Pereira (2008, p. 22), mesmo sendo importante identificar alguns recursos que são fonte de vantagem competitiva sustentada “a compreensão de como construir os recursos intangíveis que geram vantagem competitiva parece ser um item importante para a agenda”.

A segunda justificativa teórica é que a pesquisa adota uma abordagem qualitativa com coleta de dados no momento presente, mas com perspectiva de análise longitudinal, para estudar a relação entre VBR, VBM e competências organizacionais. A relação entre a VBR e VBM tem sido amplamente estudada de forma quantitativa (SPANOS; LIOUKAS, 2001; PHUAA, 2006; MAKHIJA, 2003) com coleta de dados de corte transversal e ainda poucos estudos abordam a relação das três categorias de uma perspectiva qualitativa. No Brasil, uma exceção é o Estudo de Caso de Teixeira e Lacerda (2005) na Brasil Telecom, mas os autores avaliam um curto espaço de tempo e não fazem relação com o desempenho da empresa.

A terceira justificativa teórica relacionada com a segunda é a necessidade de contribuir com os poucos estudos encontrados no Brasil que relacionem as duas abordagens VBR e VBM com uma terceira categoria, no caso as competências organizacionais. As pesquisas em VBM tem ampla aceitação no país, como confirma o estudo de Schneider *et al.* (2009) que avaliou trabalhos sobre estratégia apresentados no EnANPAD de 1997 a 2006 e concluíram que o autor Michael Porter é citado como referência em cerca de 60% de todos os trabalhos apresentados no evento.

Já as pesquisas de VBR, segundo Serra, Ferreira e Pereira (2008), que também avaliaram artigos apresentados no EnANPAD de 1997 a 2006, constituem trabalhos isolados, eventualmente fruto da conveniência do acesso ao objeto de pesquisa e não apontam para uma agenda consistente de pesquisa. Tal fato, segundo Serra, Ferreira e Pereira (2008) se deve, em parte, porque o primeiro trabalho de VBR só foi publicado no EnANPAD em 1999, quatorze anos após o artigo de Wernerfelt (1984) e oito anos após o artigo seminal de Barney (1991). Porque as pesquisas empíricas relacionando as duas abordagens, VBR e VBM são ainda escassas na literatura nacional, esse trabalho pode dar uma contribuição para o campo.

Finalmente, a quarta justificativa está relacionada à contribuição teórica que o trabalho pode proporcionar ao debate sobre os contextos em que a VBR e VBM são mais apropriadas. De acordo com Grant (1991), Barney e Arikan (2001), Peteraf e Barney (2003), em mercados enfrentando rápidas mudanças, os recursos devem ser a preocupação central dos gestores em relação aos fatores da indústria. Essa afirmação foi confirmada pelo estudo empírico de Makhija (2003), mas não há consenso sobre essa questão, sendo que trabalhos quantitativos como o de Makhija (2003) receberam críticas relacionadas principalmente à metodologia adotada (PRIEM; BUTLER, 2001; ROUSE; DAELLENBACH, 2002).

Em relação aos benefícios práticos da pesquisa, a identificação dos recursos que têm contribuído para garantir a liderança de uma empresa do setor de software, pode gerar ideias que contribuam para que essa empresa mantenha a sua posição de liderança, explorando recursos que são valiosos, raros e caros para se imitar; bem como ideias para que outras empresas do setor explorem recursos com as características VRIOS; além de também produzir ideias para investimentos/regulamentações governamentais em recursos específicos desse setor.

Outro benefício prático do trabalho é a identificação de implicações para os gestores do setor de software ou setores em rápida evolução sobre as prioridades das ações estratégicas. Se o foco desses gestores deve ser desenvolver estratégias a partir dos recursos e capacidades da organização ou a partir de posições atrativas

do mercado, ou deve focar em ambos numa certa ordem; são questões para as quais o trabalho pôde contribuir.

1.3. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente trabalho está estruturado em nove capítulos. O primeiro contém esta introdução, onde é apresentado o contexto do tema central do trabalho, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e as justificativas teóricas e práticas.

O segundo capítulo é composto pela fundamentação teórico-empírica, na qual são abordados os seguintes temas: (1) Estratégia, conteúdo, processo e vantagem competitiva; (2) Visão Baseada em Recursos; (3) Visão Baseada no Mercado; e (4) Propostas de integração das duas abordagens.

O terceiro capítulo aborda os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa. São apresentados os pressupostos teóricos, os objetivos e questões de pesquisa, o modelo conceitual desenvolvido, os critérios para mensuração das categorias analíticas, o delineamento da pesquisa, os critérios para seleção da Totvs como caso único, a forma como foi feita a coleta e análise dos dados, os cuidados tomados para obter validade e confiabilidade e as limitações da pesquisa.

O quarto capítulo situa o mercado de ERP dentro do mercado de software, e traz uma contextualização dos dois mercados, enquanto o quinto caracteriza tanto a Totvs S. A. quanto a Totvs Curitiba (caso estudado).

O sexto capítulo, de caráter bastante descritivo, apresenta a vantagem competitiva da Totvs S. A. e Totvs Curitiba nos últimos anos, as competências e recursos que sustentam essa vantagem, bem como a forma como as forças da indústria influenciam as estratégias do caso estudado.

No sétimo capítulo, os recursos identificados anteriormente são avaliados de acordo com os critérios VRIO da abordagem de recursos e no oitavo capítulo é feita uma análise da relação entre todas as categorias investigadas.

Por fim, no nono capítulo, são apresentadas as considerações finais, bem como sugestões para futuras pesquisas.

2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

Neste capítulo será apresentado o referencial teórico-empírico composto por cinco seções. A primeira apresenta conceitos de estratégia, conteúdo e processo, as diferenças e semelhanças entre conteúdo e processo e alguns métodos para avaliar o desempenho organizacional. A segunda trata das proposições centrais da Visão Baseada em Recursos - VBR, iniciando pelo resgate de algumas teorias que influenciaram essa abordagem, explicando as premissas da VBR, os conceitos e classificações e atributos dos recursos que são fundamentais para a compreensão da abordagem, as críticas, estado da arte e oportunidades de pesquisa da abordagem. A terceira apresenta a Visão Baseada no Mercado - VBM, também resgatando suas teorias de base, expondo as premissas dessa teoria e detalhando as forças da indústria, que é um conceito chave dessa proposta. A parte encerra-se tratando de algumas críticas à teoria. A quarta compara as duas abordagens – VBR e VBM, apresentando propostas de integração teóricas e empíricas das duas abordagens, com destaque para a integração por meio da abordagem de competências organizacionais.

2.1. ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTADA

Nesta seção são abordados alguns conceitos de estratégia enfatizando a falta de consenso nos estudos da área. São apresentados e discutidos também alguns conceitos sobre conteúdo estratégico (o quê e para quem a organização faz o que faz) e os conceitos de processo estratégico (como e por que a organização faz o que faz). São também discutidas as diferenças e similaridades entre o conteúdo e processo estratégico e por fim apresentados alguns métodos de mensuração da vantagem competitiva.

2.1.1. Conceito de estratégia

Não existe uma definição universalmente aceita de estratégia (MINTZBERG *et al.*, 2006), mas a forma como o conceito é tratado na literatura pode ser

genericamente classificado em: estudos que representam a evolução do conceito de estratégia ao longo do tempo; estudos que procuram definir um único conceito, geralmente de forma ampla; e estudos que propõe múltiplas formas de ver a estratégia.

Whittington (2002), abordando o conceito historicamente, apresenta quatro abordagens sobre estratégia:

- a) **Escola clássica (1960):** O planejamento pode adaptar e antecipar as mudanças de mercado. As estratégias são mais bem desenvolvidas por meio da análise racional, afastada do “campo de batalha” dos negócios.
- b) **Escola evolucionista (1970):** Os mercados são muito imprevisíveis e difíceis para justificar grandes investimentos em planejamento estratégico. Aconselha os estrategistas a manter custos baixos e opções abertas.
- c) **Escola processualista (1980):** Também questionam a abordagem afastada dos clássicos: para eles, as estratégias eficazes emergem diretamente do envolvimento íntimo com as operações diárias e as forças básicas da organização.
- d) **Escola sistêmica (1990):** Argumenta que as estratégias devem ser “sociologicamente eficientes”, apropriadas a contextos sociais específicos. Do ponto de vista sistêmico, não há um caminho melhor para desenvolver a estratégia: simplesmente jogue pelas regras locais.

Outros autores propõem um conceito único de estratégia, como demonstrado no quadro abaixo.

Autor	Conceito
Chandler (1962, p. 13)	A determinação de metas e objetivos básicos e de longo prazo de uma empresa; e a adoção de ações e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos.
Bower (1970, p. 7-8).	No contexto empresarial estratégia pertence a um processo pelo qual uma empresa pesquisa e analisa seu ambiente e seus recursos para (1) seleciona oportunidades definidas em termos de mercados a serem atendidos e produtos a serem fornecidos para esses mercados e (2) tomar decisões discretas para investir recursos a fim de atingir os objetivos identificados.
Porter (1999)	É criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Assim o posicionamento estratégico significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneiras diferentes.
Quinn (2006, p. 29)	Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequencia de ações de uma organização em um todo coeso.

Andrews (2006, p. 78)	Estratégia empresarial é o modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios que a empresa vai adotar, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades.
--------------------------	--

Quadro 01. Conceitos de estratégia

Fonte: Elaborado pelo autor

Os variados conceitos confirmam a assertiva de Mintzberg (2006), de que estratégia é uma daquelas palavras que as pessoas definem de uma forma e usam de outra, sem perceber a diferença. Isso ocorre, segundo o autor, porque a usamos tanto para descrever ações já ocorridas quanto ações pretendidas.

Para ilustrar essa questão, Mintzberg (2006) faz uma analogia de um artesão com os estrategistas em uma organização. O artesão ao trabalhar com a argila está ciente de estar diante de suas experiências passadas e suas projeções futuras. Como artesão, ele sente mais do que analisa essas coisas; seu conhecimento é tácito. Na metáfora, gerentes são artesãos e a estratégia é a argila. Como o oleiro, eles ficam entre o passado das capacidades corporativas e o futuro das oportunidades de mercado.

Assim como um plano não precisa produzir um padrão (algumas estratégias pretendidas simplesmente podem não se realizar), um padrão também não precisa resultar de um plano. Estratégias podem emergir. Estratégias podem formar-se e também ser formadas, assim como o artesão que faz um movimento não linear e vê surgir um novo formato de vaso ou o gerente que, para atender a demanda de um cliente cria um novo produto (MINTZBERG, 2006).

Da mesma forma, Quinn (1989) afirma que a estratégia raramente encontra-se escrita em um só lugar. O processo usado para chegar numa estratégia total é tipicamente fragmentado, evolucionário, e amplamente intuitivo. A estratégia real tende a envolver a maneira como decisões internas e eventos externos fluem junto para criar um novo e amplamente compartilhado consenso de ação entre membros chave da equipe de gestão.

Como não é possível prever tudo o que vai acontecer, os estrategistas bem sucedidos avaliam quais forças do ambiente são mais prováveis de colidir com os negócios da companhia e a extensão do impacto. Eles então tentam construir uma base de recursos e postura corporativa que são fortes em selecionar áreas que a

empresa pode sobreviver e prosperar, apesar dos eventos mais devastadores. Seleccionam mercado, tecnologia e produto (QUINN, 1989).

Para Mintzberg (2006b) os estrategistas persistem no uso de estratégias emergentes por uma razão: aprendizado. Enquanto que a estratégia puramente deliberada impede o aprendizado, a estratégia puramente emergente promove o aprendizado. Entre deliberadas e emergentes, algumas estratégias podem se aproximar de uma extremidade ou de outra, mas a maioria fica nos pontos intermediários.

A maioria das estratégias combinam deliberação e controle com flexibilidade e aprendizado organizacional. Administrar estratégia, então, segundo Mintzberg (2006b, p. 135) “é criar pensamento e ação, controle e aprendizado, estabilidade e mudança”. O estrategista deve ser visto como um reconhecedor de padrões, um aprendiz que observa os padrões que surgem e intervém quando apropriado. Em organizações mais complexas, isso pode significar construção de estruturas flexíveis, contratação de pessoas criativas, definição de um guarda-chuva de estratégias amplas e observação dos padrões que emergem.

Quinn (2006) então oferece alguma orientação para identificar uma estratégia. Segundo ele, estratégias podem ser encaradas como afirmações *a priori* para orientar providências ou resultados *a posteriori* de um comportamento decisório real. A existência de uma estratégia pode ser clara para um observador objetivo, embora ainda não seja aparente para os executivos tomando as decisões críticas. É preciso, portanto, segundo o autor, observar o padrão emergente real das metas operantes, das políticas e dos principais programas do empreendimento para constatar o que é estratégia verdadeira. Se ela for conscientemente estabelecida de antemão ou se for simplesmente uma compreensão generalizada resultante de uma torrente de decisões, este padrão se torna a estratégia real da organização.

Já para Eisenhardt (2006), a definição mais simples e direta de estratégia foi dada pela revista *The Economist*, ao conceituá-la como uma resposta a duas perguntas básicas: “Para onde você quer ir?” e “Como chegar lá?”. Para a autora, os tomadores de decisão eficazes criam estratégias ao: construir intuição coletiva que aumenta a capacidade da diretoria de ver ameaças e oportunidades mais cedo e mais acuradamente; estimular o conflito rápido para melhorar a qualidade do

pensamento estratégico sem sacrificar muito tempo; manter um ritmo disciplinado que conduza o processo de decisão a uma conclusão precisa; enfraquecer o comportamento político que cria conflito improdutivo e perda de tempo.

Segundo Mintzberg (2006) uma vez que não tem havido consenso sobre uma única definição de estratégia, talvez o reconhecimento explícito de múltiplas definições possa ajudar as pessoas em suas incursões através do campo. Assim sendo, propõe cinco perspectivas para a estratégia:

Estratégia como plano: estratégia é algum tipo de curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma determinada situação. Por esta definição, as estratégias têm duas características essenciais: são preparadas previamente às ações para as quais se aplicam e são desenvolvidas consciente e deliberadamente.

Estratégia como pretexto: estratégia é uma tática com o objetivo de enganar o concorrente. A organização induz seus concorrentes para formar uma percepção errônea de seus movimentos competitivos.

Estratégia como padrão: Se as estratégias podem ser pretendidas, certamente também podem ser realizadas. Assim, a estratégia é um padrão – especificamente um padrão e um fluxo de ações.

Estratégia como posição: estratégia é uma maneira de colocar a organização no que os teóricos da organização gostam de chamar de “ambiente”. Por esta definição, a estratégia se torna a força de mediação – ou “harmonização” entre a organização e o ambiente, isto é, entre os contextos interno e externo.

Estratégia como perspectiva: estratégia é uma maneira enraizada de ver o mundo. A estratégia nesse particular é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo, a estratégia é um conceito. Isso representa uma implicação importante, ou seja, que todas as estratégias são abstrações que existem apenas na mente das pessoas interessadas.

Já Rouleau e Seguin (1995) identificam diferentes "formas" do discurso estratégico e sugerem um arranjo das representações sobre o indivíduo, a organização e seu ambiente a partir de quatro perspectivas: clássica, contingência, sócio-político e sócio-cognitiva, como demonstrado no quadro abaixo.

Escola/Visão de	Indivíduo	Organização	Ambiente
Clássica	Os gestores são racionais e com livre vontade, e os demais membros organizacionais podem ser considerados não racionais e determinados.	Sistema unitário externo para indivíduos, com base em ampla cooperação.	Equilíbrio ou adaptação econômica.
Contingência	Determinismo estrutural. As ações do gestor são altamente restringidas e à distância.	Um resultado de variáveis estruturais ou parâmetros mediadores entre meio ambiente e execução	Outras empresas (econômico); restritor e determinante.
Socio-política	Reconhecimento da capacidade pela ação.	Conjunto de grupos, coalizões e sistemas de ação concreta.	Empresas e suas comunidades (foco econômico e social); complexo e restritor, mas com a possibilidade de intervenção.
Sócio-Cognitiva	É visto como constituído de suas experiências e interações.	Realidade subjetiva construída pelo indivíduo, ou por grupos.	Realidade subjetiva construída pelo indivíduo, ou por grupos.

Quadro 02. Quatro perspectivas de estratégia

Fonte: adaptado de Rouleau e Seguin (1995)

Como demonstrado nesta seção, são muitos os conceitos possíveis de estratégia, sendo que a escolha para uso neste trabalho aproxima-se da escola sistêmica de Whittington (2002), da estratégia como padrão de Mintzberg (2006), e da estratégia como contingência de Rouleau e Seguin (1995). Assim a definição adotada será a de Andrews (2006) para quem a estratégia é:

[...] o modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios que a empresa vai adotar, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades (ANDREWS, 2006, p. 78).

As pesquisas sobre estratégia, segundo Bulgacov *et al.* (2007) focam em quatro questões fundamentais sobre os objetivos organizacionais: “o quê?”, “para quem?”, “como?” e “por quê?” As pesquisas de conteúdo estratégico tratam das duas primeiras questões, enquanto que as pesquisas de processo estratégico, das duas últimas questões.

2.1.2. Conteúdo estratégico

O conteúdo estratégico é a descrição do posicionamento estratégico da empresa, representada pelos produtos e tecnologias que irá desenvolver, onde e para quem os produtos serão vendidos e como a empresa obterá vantagem sobre os concorrentes (ANSOFF, 1991), aliada aos resultados obtidos sob contextos ambientais variáveis (CHAKRAVARTHY; DOZ, 1992).

Bulgacov *et al.* (2007) dividem o conteúdo estratégico nos seguintes elementos:

Mercado. “Um mercado consiste de todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo” (KOTLER, 1998, p. 31). Assim, esse componente representa todos os potenciais clientes de uma empresa.

Produtos. Um produto para Kotler (2000, p. 416) é “algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo”. Bulgacov *et al.* (2007, p. 64) ampliam essa definição compreendendo produtos como o “conjunto dos bens e serviços oferecidos ao mercado, incluindo-se suas características, atributos e benefícios”.

Foco estratégico. Foco de mercado para Lovelock e Wright (2001, p. 185) significa “o fornecimento de um composto de produtos relativamente estreito em um determinado segmento do mercado”. Segundo Bulgacov *et al.* (2007) o foco das empresas que até a década de 90 era definido quase que exclusivamente pelos custos de transação, tem sido direcionado para as competências essenciais.

Resultados estratégicos. Segundo Bulgacov *et al.* (2007), os resultados organizacionais podem ser de vários tipos: tangíveis ou intangíveis, mensuráveis ou não mensuráveis, endógenos ou exógenos, quantitativos ou qualitativos. Já as medições de desempenho podem ocorrer em diversas categorias, que Haz e Majluf (1991) representam em seis grupos: Resultados Financeiros; Recursos Humanos; Tecnologia; Suprimento; Manufatura; e Marketing.

Par Bulgacov *et al.* (2007) o quadro geral dos estudos de conteúdo estratégico contemplam os seguintes temas: Foco; Modos de competição; Posição

da empresa no ambiente; Recursos estratégicos; Desempenho e resultados estratégicos; Composto ou mix de marketing.

2.1.3. Processo estratégico

Para Chakravarty e Doz (1992) e Ansoff (1991), o processo estratégico está relacionado à elaboração das estratégias e ao modo como são validadas e implementadas. Já para Schendel e Hofer (1979) a gestão estratégica é um processo que lida com o trabalho empresarial da organização, com renovação e crescimento organizacional, e mais particularmente, com desenvolvimento e utilização da estratégia que guia as operações da organização.

Van de Ven (1992), por sua vez, afirma que o processo estratégico é utilizado na literatura considerando-se três diferentes significados: (1) como lógica que explica uma relação causal entre variáveis independentes e dependentes, o que requer observação direta do processo; (2) como categoria de conceitos ou variáveis que se referem à ação de indivíduos, fluxo de trabalho, técnicas de tomada de decisão, bem como formulação estratégica, implementação de projetos organizacionais de risco, e como essas categorias e o conceito de processo são operacionalizáveis como constructos; e (3) como uma sequência de eventos que descreve como as coisas se modificam ao longo do tempo.

Para Bulgacov *et al.* (2007) no campo da estratégia, o conceito de processo tem sido aplicado para descrever como e por que as estratégias são elaboradas e desenvolvidas, ou seja, busca-se desvendar de que modo são tomadas as decisões e atitudes que dizem respeito à execução estratégica, incluindo assimilação e reação a interferências externas.

Segundo Ketchen, Thomas e McDaniel (1996) o processo de elaboração de estratégias pode ser visto como uma sequência de comportamentos em que os tomadores de decisão varrem o ambiente para coletar dados sobre eventos importantes e tendências, em seguida, convertem esses dados em informação através de sistemas de interpretação, produzindo entendimentos de situações que servem de base para a tomada de decisão posterior, ação e, finalmente, o desempenho.

Langley (2007) desenvolve a ideia de processo de pensamento que para ele envolve considerar os fenômenos de forma dinâmica - em termos de movimento, atividade, eventos, mudança e evolução temporal. Segundo o autor, o pensamento de processo pode envolver a consideração de como e por que as coisas - pessoas, organizações, as estratégias, os ambientes - mudam, agem e evoluem com o tempo.

Para Schendel e Hofer (1979) porque a administração estratégica é um processo que lida com o esforço empresarial, empreendedor, com a reinvenção, crescimento e, mais particularmente, com o desenvolvimento e utilização das ações que guiam as operações organizacionais, termos como ação, tempo, desenvolvimento e resultados estão frequentemente associados às pesquisas em torno do processo estratégico.

Para diferenciar o conteúdo de processo estratégico, Chakravarthy e Doz (1992) afirmam que o conteúdo estratégico foca exclusivamente em quais posições estratégicas da firma conduzem para desempenhos ótimos sob variados contextos ambientais. Já pesquisa de processo estratégico está relacionada à como os sistemas administrativos da firma e processos decisórios influenciam suas posições estratégicas.

Segundo Ketchen, Thomas e McDaniel (1996) a pesquisa do processo olha para as atividades levando a apoiar as decisões estratégicas, em outras palavras, a pesquisa analisa o processo, "como" a estratégia é formada. Pesquisa de conteúdo centra-se no objeto de uma decisão estratégica ("o que" está decidido) e, portanto, está preocupado com a estratégia competitiva das empresas ou suas unidades de negócios.

Segundo Bulgacov et al. (2007), vários autores afirmam que a distinção entre processo e conteúdo é, em grande medida, artificial e uma vez feita, essa distinção pode impedir o progresso em direção à compreensão da relação entre estratégia e desempenho.

Nesse sentido, Pettigrew (1992) afirma que tem sido habitual a distinção entre processo estratégico e conteúdo estratégico, embora, a análise da mudança estratégica parece ter uma vantagem não somente ligando processo a conteúdo, mas explorando simultaneamente as ligações entre contextos, conteúdo e processos de mudança por meio de suas interconexões ao longo do tempo, como forma de

explicar como variações no contexto e processos explicam diferentes resultados de desempenho.

Assim, este trabalho além de adotar o conceito de estratégia como um padrão de decisões, agrega a esse conceito os elementos: mercados, produtos e foco estratégico, das pesquisas de conteúdo estratégico; e a visão processual da forma como as decisões foram tomadas ao longo do tempo, típicas das pesquisas de processo estratégico.

Além do entendimento da estratégia organizacional, o desempenho organizacional foi avaliado neste trabalho, selecionando-se uma empresa que já possui uma vantagem competitiva e tenha conseguido sustentar essa vantagem nos últimos tempos. A base teórica para avaliar essa vantagem é apresentada a seguir.

2.1.4. Vantagem Competitiva Sustentada

A definição de vantagem competitiva comumente adotada nas pesquisas de VBR foi proposta por Peteraf e Barney, (2003, p. 314), para quem “uma empresa tem uma vantagem competitiva se é capaz de criar mais valor econômico que o concorrente marginal em seu mercado de produto”.

Esta definição está relacionada com a definição de valor econômico. “O valor econômico criado por uma empresa no decurso de oferecer um bem ou serviço é a diferença entre o benefício ganho, percebido pelos compradores do bem e o custo econômico para o empresário” (PETERAF; BARNEY, 2003, p. 314).

A lógica para gerar vantagem competitiva, segundo Barney e Arikan (2001) e Peteraf e Barney (2003) pode ser expressa pelas seguintes afirmações:

1. Vantagem competitiva é expressa em termos da capacidade para criar relativamente mais valor econômico;
2. Para criar mais valor econômico que seus concorrentes, uma empresa deve produzir maiores benefícios líquidos, através da diferenciação superior e/ou baixo custo.
3. Essa tarefa gera uma vantagem competitiva por ter um maior valor residual para o mesmo valor entregue, gerando economia.
4. A referência para comparação é o competidor marginal.

A vantagem competitiva, portanto tem uma estreita relação com o desempenho organizacional, que segundo Combs, Crook e Shook (2005) é composto pelas esferas do retorno contábil, valor de mercado e crescimento. Esses autores fizeram uma meta-análise dos estudos publicados no *Strategic Management Journal*, durante o período de 1980 a 2004 e concluíram que o desempenho organizacional é mais bem expresso pelo desempenho financeiro da organização, enquanto que o desempenho operacional, como qualidade e inovação, atua como mediador da relação entre os recursos da empresa e o desempenho organizacional.

Neste trabalho, a vantagem competitiva foi avaliada pelos indicadores financeiros de crescimento em faturamento e participação no mercado, sendo utilizado inicialmente como um critério de escolha do caso a ser estudado, e, posteriormente utilizado para avaliar o desempenho do caso estudado ao longo do tempo.

Uma vez escolhida a forma de abordar a estratégia organizacional – como um padrão de decisões ao longo do tempo – e a forma de avaliar a vantagem competitiva – por meio de indicadores financeiros – em seguida é apresentada a principal lente teórica utilizada no trabalho, a VBR.

2.2. VISÃO BASEADA EM RECURSOS – VBR

A Visão Baseada em Recursos – VBR compreende um conjunto de proposições teóricas sobre a fonte de vantagem competitiva, bem como a forma como as empresas sustentam uma vantagem ao longo do tempo. Wernerfelt (1984) foi quem cunhou o termo VBR. Entretanto, as contribuições para essa abordagem tiveram sua maior expressão no artigo de Barney (1991) que resumiu as principais ideias dessa abordagem.

Essa seção apresenta as teorias que influenciaram a VBR, as premissas da abordagem, conceitos e classificações dos recursos organizacionais, os atributos dos recursos para ser fonte de vantagem competitiva, que é uma questão central da abordagem. A seguir são discutidas algumas das principais críticas à abordagem,

são apresentados trabalhos que resumem o estado da arte nas pesquisas empíricas e delineadas algumas possibilidades para a pesquisa em VBR.

2.2.1. Teorias que influenciaram a VBR

Quando os primeiros trabalhos sobre VBR surgiram, em meados de 1980, houve um intenso debate sobre se essa nova abordagem constituía uma nova teoria da firma, ou representava um refinamento de teorias anteriores. Conner (1991), por exemplo, fez uma comparação entre a abordagem baseada em recursos e cinco teorias de Organização Industrial: a Teoria Neoclássica, o Paradigma SCP de Bain (1968) (*structure-conduct-performance*), o Modelo Schumpeteriano, a Escola de Chicago e a Teoria dos Custos de Transação - TCT. O autor afirma que a abordagem baseada em recursos tanto incorpora e rejeita pelo menos uma característica central de cada uma dessas teorias.

Segundo Conner (1991) a visão neoclássica da firma como combinação de recursos também está no coração da VBR, assim como a visão da Escola de Chicago da firma como buscadora de eficiência em produção e distribuição. A VBR, no entanto, rejeita da teoria neoclássica os pressupostos de informação perfeita, mobilidade e divisibilidade de recursos. E o foco da Escola de Chicago em longo prazo, em que a entrada de novos competidores na indústria dissipa ganhos acima do normal, não é compartilhado pela VBR, que em vez disso enfatiza análise estratégica da firma em curto e médio prazo, em que insumos podem permanecer custosos para copiar.

Em termos de ganhos de longo prazo, segundo Conner (1991), a VBR tem uma similaridade como a visão de Bain (1968) que afirma que retornos acima do normal podem persistir ao longo do tempo. No entanto a VBR se opõe à Bain (1968) sobre a origem desses ganhos. Para Bain (1968) os ganhos refletem o exercício de poder de monopólio ou conluio entre os competidores, enquanto para a VBR, a renda acima da média advém dos recursos produtivos caros de serem imitados.

Da visão Schumpeteriana, a VBR engloba a noção de um processo dinâmico de “destruição criativa”, no qual firmas podem obter ganhos espetaculares em posições competitivas. No entanto, a VBR não limita o ganho de rendas

excepcionais a essa condição, propondo que elas podem advir de processos não tão inovadores (CONNER, 1991).

Por fim, segundo Conner (1991), da Teoria dos Custos de Transação, a VBR adota a ideia de que a especificidade dos ativos e um pequeno número de transacionadores são aspectos críticos que estão no coração daquilo que tornam os recursos caros para serem copiados, mas ao contrário da transação de custos a VBR não depende da presença de potencial de oportunismo, preocupa-se em vez disso, com o desenvolvimento e combinação de recursos. O autor conclui seu trabalho afirmando que a abordagem baseada em recursos reflete uma forte herança acumulada da Organização Industrial e ao mesmo tempo tem características únicas que a habilitam a ser uma nova teoria da firma.

Já para Barney e Arikan (2001), Peteraf e Barney (2003), a VBR tem profundas raízes na economia e sociologia. Esses autores afirmam que quatro teorias ou correntes teóricas formam a base da maioria dos princípios da VBR: o estudo das competências distintivas, a análise ricardiana de rendas, os estudos de Penrose (1959) sobre o crescimento da firma e os estudos das implicações antitrustes para a economia.

Do estudo de competências distintivas de Selznick (1957) a VBR incorpora a noção de que competências e capacidades únicas da firma são possíveis fontes da vantagem competitiva sustentada (BARNEY; ARIKAN, 2001; PETERAF; BARNEY, 2003).

Do trabalho de Ricardo (1817) sobre as consequências econômicas de insumos naturais, em especial a oferta limitada de terras, a VBR incorpora a ideia de que, fatores de produção inelásticos (porque sua quantidade fornecida é fixa e não pode responder à mudanças de preço) podem ser fonte de vantagem competitiva e que há muitos fatores com essas características, ao contrário do que afirmam a maioria dos economistas (BARNEY; ARIKAN, 2001; PETERAF; BARNEY, 2003).

Do trabalho de Penrose (1959) sobre o crescimento da firma, a VBR emprega (1) o conceito de firma como um amplo conjunto de recursos que podem ser administrados; (2) a noção que o conjunto de recursos produtivos controlados por uma firma pode variar significativamente entre as firmas, pois as firmas são fundamentalmente heterogêneas mesmo se elas estão na mesma indústria; (3) a

ideia de utilizar uma ampla definição do que pode ser considerado um recurso produtivo; e (4) a noção que mesmo dentro desta tipologia estendida dos recursos produtivos, ainda pode haver outras fontes de heterogeneidades da firma (BARNEY; ARIKAN, 2001; PETERAF; BARNEY, 2003).

Finalmente dos estudos antitrustes de Demsetz (1973), a VBR traz a noção de que, embora a lucratividade que surge da atividade de uma firma pode ser corroída pela imitação competitiva, desde que informação é cara para obter e técnicas são difíceis para duplicar, a firma pode desfrutar crescimento e uma taxa superior de retorno por algum tempo. Para Barney e Arikan (2001) e Peteraf e Barney (2003), embora Demsetz (2003) desenvolveu sua teoria para prever implicações antitrustes, estabeleceu já uma importante premissa da VBR.

A partir da contribuição dessas teorias de base, a VBR assume no artigo seminal de Barney (1991) duas premissas que norteiam todo o desenvolvimento teórico da abordagem.

2.2.2. Premissas da VBR

Segundo Barney (1991) a abordagem baseada em recursos assume que:

1. Firms dentro de uma indústria (ou firmas dentro de um grupo estratégico) podem ser heterogêneas com relação aos recursos estratégicos que elas controlam.
2. Esses recursos podem não ser perfeitamente móveis entre as firmas e assim heterogeneidade pode ser duradoura.

A primeira premissa apoia-se na crítica de Rumelt (1984) à capacidade que modelos econômicos como os propostos por Williamson (1981) e Porter (1980) teriam para descrever o fenômeno da estratégia. Para Rumelt (1984) o conceito de estratégia de negócios refere-se à posição competitiva da firma, a qual é definida por um conjunto de recursos únicos e relações. A tarefa da gerência geral é ajustar e renovar esses recursos e relações com o tempo, de acordo com a concorrência, e diminuição do seu valor. Para o autor, esse conceito não é teórico, mas empírico, e tem algumas implicações: (1) Os gerentes gerais da firma fazem escolhas, e algumas dessas escolhas são consideradas mais importantes que outras; (2) Escolhas estratégicas não são necessariamente explícitas, mas podem ser

caracterizadas por descontinuidade e incerteza, que são usualmente não recorrentes; (3) As estratégias mais críticas exibidas por uma firma são aquelas relacionadas com a seleção das áreas do mercado de produtos ou segmentos em que a firma competirá e a abordagem básica desses negócios; (4) Firmas similares enfrentando problemas estratégicos similares podem responder diferentemente; (5) Firmas na mesma indústria competem com substantivamente diferentes conjuntos de recursos usando abordagens diferentes. Essas firmas se diferenciam por causa das diferentes histórias de escolha estratégica e desempenho e porque gerentes parecem manter posições competitivas assimétricas.

Para Rumelt (1984) as implicações empíricas da estratégia diferenciam-se muito daqueles dos modelos padronizados da Organização Industrial - OI. Esta última teoria toma a indústria como unidade de análise, enquanto que a gestão estratégica é um fenômeno organizacional. O fenômeno de interesse da estratégia centra-se na heterogeneidade entre as firmas e as escolhas que fazem para atuar em um mercado de produtos. Já para os teóricos da OI, o fenômeno básico de interesse é o funcionamento do sistema de preços, sob normas de tomada de decisão descentralizada.

Em relação à segunda premissa, Peteraf (2003) afirma que os recursos podem ser perfeitamente imóveis, quando não podem ser comercializados, ou imperfeitamente móveis, quando podem ser comercializados, mas são mais valiosos quando empregados dentro da firma do que quando empregados por concorrentes, ou seja, quando são um tanto especializados para as necessidades da firma que os possui. Além disso, segundo Teece (1986), pode haver recursos co-especializados, que são aqueles ativos que quando empregados em conjunto com outros recursos tem alto valor econômico.

Segundo Barney (1991) a dificuldade para imitar um recurso pode ser resultado de várias situações. Pode ser o caso, por exemplo, de uma firma ter sido a primeira a entrar em uma indústria e as circunstâncias que a levaram a construir seus recursos e estratégias não pode ser replicadas pelos concorrentes. Rumelt (1984), por sua vez, afirma que ao contrário da teoria neoclássica, na qual os fatores de produção e o seu uso são bem conhecidos, na abordagem de recursos, pode haver incerteza sobre a produção de uma nova função produtiva e a eficiência entre

os concorrentes pode variar. Além disso, segundo o autor, se houver custos não recuperáveis associados com tal atividade empreendedora, atores racionais vão parar de imitar a firma com melhor desempenho e finalmente, a ambiguidade que gera a heterogeneidade inicial também atuará para bloquear esta homogeneização através da imitação.

Rumelt (1984) utiliza o termo “mecanismos de isolamento” para se referir ao fenômeno que limita o equilíbrio *ex post* de rendas entre firmas individuais, depois que elas entraram e atuam na mesma indústria. Segundo o autor, além da ambiguidade, há outros mecanismos de isolamento, como ativos especializados, custo de mudança e de pesquisa, aprendizagem do produtor e do consumidor, habilidades subjacentes à equipe de trabalho, recursos únicos, informação especial, marcas e patentes, imagem e reputação, restrições legais à entrada.

Para Mahoney e Pandian (1992) esses mecanismos, de barreira de mobilidade no nível do grupo da indústria, constituem uma analogia as barreiras de entrada no nível da indústria. A noção de que recursos são imperfeitamente móveis e que as rendas dessa imobilidade serão compartilhadas pela firma são as características chave da imobilidade imperfeita dos fatores (WERNERFELT, 1989).

Uma vez apresentadas as premissas teóricas da VBR, discute-se a seguir o conceito e classificações de recursos, que são fundamentos importantes da abordagem.

2.2.3. Conceitos e classificações dos recursos organizacionais

Wernerfelt (1984, p. 172), trata recursos em sua obra como “qualquer coisa que pode ser pensada como uma força ou fraqueza de uma dada firma”, ou dito de outra forma, “os recursos da firma em um dado momento podem ser definidos como aqueles ativos (tangíveis e intangíveis) que estão ligados de forma semipermanente à firma”.

Barney (1991, p. 101) também define recursos de forma ampla. Para o autor:

“recursos da firma incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informação, conhecimento, etc. controlados por uma firma que a permitem conceber e implementar estratégias que melhoram sua eficiência e efetividade”.

Outros autores, no entanto, diferenciam recursos de capacidades. Para Amit e Schoemaker (1993, p. 35), por exemplo, “recursos da firma são estoques de fatores disponíveis que são próprios ou controlados pela firma” e “capacidades, em contraste, se referem à capacidade da firma para desenvolver recursos, geralmente em combinação, usando processos organizacionais, para realizar um fim desejado”.

Já para Grant (1991, p. 118-120), enquanto “recursos são inputs do processo produtivo”, “as capacidades de uma firma são o que ela pode fazer como resultado da união de recursos trabalhando juntos”. Para Grant (1991) os recursos são a base das capacidades que por sua vez, são a principal fonte de vantagem competitiva.

Segundo Rugman e Verbeke (2002) embora haja consenso de que a VBR tem legitimado o campo de gestão estratégica, como percebido por pesquisadores em outras disciplinas mais convencionais, tais como economia e ciência organizacional, a definição exata de conceitos chave como recursos, capacidades, competências, e capacidades dinâmicas não tem sido acordados e permanecem ambíguos e controversos.

Barney e Clark (2007) afirmam que as definições de recursos na VBR são amplas por diversas razões. Primeiro, uma definição ampla torna claro que a VBR é uma teoria de aplicabilidade ampla, não somente uma teoria do médio alcance. Para os autores, a VBR tem o mesmo nível de generalização que a teoria de posicionamento de Porter. Segundo, uma pequena lista de recursos e capacidades essenciais que toda firma pode possuir para ganhar vantagem competitiva pode facilmente ser interpretada como sugerindo “regras para riqueza”. Em vez disso, focando na capacidade de recursos específicos para gerar vantagem competitiva, pesquisadores da VBR, como Barney (1991), Dierickx e Cool (1989), e Peteraf (1993) focam nos atributos que um recurso e capacidade da firma podem ter para ser uma fonte de vantagem competitiva sustentada. Finalmente desde que poucos trabalhos empíricos da relação entre recursos da firma e desempenho têm sido conduzidos, é difícil conhecer quais entre todos os recursos e capacidades controlados por uma firma que podem em última análise, gerar vantagem competitiva sustentada.

No entanto, a necessidade de operacionalizar pesquisa em VBR tem feito surgir uma grande variedade de tipologias de recursos. Para Wernerfelt (1984), os recursos dividem simplesmente em tangíveis e intangíveis.

Já para Barney (1991), os ativos que permitem conceber e implementar estratégias de criação de valor podem ser classificados em três categorias: recursos de capital físico, recursos de capital humano, e recursos de capital organizacional. Recursos de capital físico incluem a tecnologia física usada em uma firma, as plantas e equipamentos, sua localização geográfica, e o seu acesso a matérias primas. Recursos de capital humano incluem o treinamento, experiência, inteligência, relações e ideias dos gerentes individuais e trabalhadores na firma. Recursos de capital organizacional incluem a estrutura de comunicação formal da firma, seu planejamento formal e informal, sistemas de controle e coordenação, bem como as relações informais entre grupos dentro de uma firma e entre uma firma e aqueles em seu ambiente.

Day (1994) classifica os ativos organizacionais de acordo com sua origem. Para o autor, ativos físicos, como terra derivam de compras, frequentemente ocorridas ao longo do tempo. Ativos financeiros surgem de operações atuais ou passadas. Ativos operacionais incluem a planta e máquinas para fazer produtos físicos ou o hardware e software (tangível) para oferecer serviços aos clientes junto com os sistemas e processos adotados para assegurar qualidade consistente e entregar em tempo ou na especificação (intangível). Ativos humanos incluem as pessoas empregadas pela firma (tangíveis) e suas qualidades pessoais, traços e habilidades (intangíveis). Ativos legais incluem as patentes (tangíveis) e direitos autorais de propriedade das firmas e a reputação (menos tangível) que uma firma pode ter por usar a lei para perseguir seus interesses.

Mills, Platts e Bourne (2003) propõem uma classificação mais ampla, ao discutir a metodologia de pesquisa para avaliar recursos e competências. A proposta dos autores pode ser visualizada no quadro a seguir:

Categoria de recursos	Descrição
Recursos tangíveis	Construções, plantas, equipamentos, empregados, licenças exclusivas, posição geográfica, patentes, estoques, terras, devedores – mais ou menos qualquer coisa com uma forma física.
Recursos de conhecimento, habilidades e experiência	Um importante conjunto de recursos tácitos, muitos vezes não escritos, que titulares podem até mesmo não saber que possuem.
Sistemas e recursos processuais	Uma ampla gama de recursos tangíveis, tais como recursos de sistemas documentados de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, sistemas de remuneração, sistemas de processamentos de serviços, etc. Esses documentos e os recursos de computador em que eles são executados são tangíveis. Mas a execução eficiente desses sistemas requer recursos tangíveis interligados como o conhecimento e experiência dos operadores e usuários dos sistemas.
Recursos culturais e valores	Um tipo de recursos intangível frequentemente desenvolvido sobre longos períodos e frequentemente dependente das atitudes dos fundadores e eventos passados. Esta categoria inclui memórias de situações catárticas, bem como valores, crenças, comportamentos preferenciais, etc. As crenças de indivíduos poderosos podem ser recursos criticamente importantes.
Recursos de relações	Grupos de interesse dentro da companhia, redes envolvendo pessoal da companhia com fornecedores, clientes, autoridades legislativas ou conselheiros. Inclui-se reputação e marca nesta categoria.
Recursos com potencial de capacidade dinâmica	Uma área de recurso chave relacionada ao reconhecimento quando recursos valiosos tem se tornado “ <i>out-dated</i> ” ou de outra forma precisa ser alterado e/ou a força necessária para implementar tal mudança. Exemplos são as crenças de gerentes e trabalhadores influentes e a existência de recursos, como dinheiro, para implementar a mudança.

Quadro 03. Categorias para identificação de recursos

Fonte: Mills, Platts e Bourne (2003, p. 155)

Leonard (1995) oferece uma visão peculiar sobre os recursos culturais. Para a autora as capacidades e conhecimentos tanto das pessoas quanto aqueles embutidos nos sistemas físicos e administrativos, adquirem um caráter particular, dependendo do que é valorizado na empresa. Ou seja, embora a cultura possa ser vista como um recurso, ela influencia a forma como os demais recursos são compreendidos.

Já Valentin (2001), com base nos trabalhos de Teece, Pisano, e Shuen (1997) e Srivastava, Shervani e Fahey (1998), apresentam também uma forma de classificar os recursos e capacidades, conforme quadro abaixo:

Categoria de recursos	Descrição
Financeiros	Capital e acesso aos mercados financeiros físicos. Ex. instalações, equipamentos, configurações e matérias primas.
Intelectual	Expertise, fórmulas e descobertas
Legal	Patentes, marcas e contratos que protegem o capital intelectual
Humano	Habilidades e expertise individual dos empregados
Organizacional	Cultura, costumes, visões compartilhadas, valores, rotinas e relações de trabalho
Informacional	Cliente e informações sobre a concorrência
Relacional	Alianças estratégicas, relações com clientes, vendedores e outros interessados, que frequentemente são afetados pelo poder de barganha e os custos de mudança
Reputacional	Nomes de marca que reduzem risco percebido ou tem valor simbólico.

Quadro 04. Tipos de recursos tangíveis e intangíveis.

Fonte: Valentin (2001, p. 55)

Esta tipologia foi escolhida para ser adotada neste trabalho por apresentar dois tipos de recursos tangíveis, recursos financeiros e legais, enquanto que as outras classificações apresentam um só tipo. Além disso, os recursos intangíveis da tipologia também são abrangentes e mostram-se, a priori, adequados ao estudo do caso desta pesquisa.

As tipologias, no entanto, segundo Barney e Clark (2007), não mudam as premissas fundamentais da VBR. Para os autores, o que tornam os recursos uma fonte de vantagem competitiva sustentável são os atributos que possuem e isso implica que, um recurso de uma mesma categoria, pode ser diferentemente avaliado por empresas diferentes. A VBR, para os autores, não é uma teoria sobre recursos, mas sobre os atributos que os recursos podem possuir para ser fonte de vantagem competitiva sustentada.

2.2.4. Atributos dos recursos como fonte de Vantagem Competitiva

Para ter potencial de ser fonte de vantagem competitiva sustentada, segundo Barney (1991, p. 57), “um recurso da firma deve ter quatro atributos: (a) deve ser valioso, na medida em que explora oportunidades e/ou neutraliza ameaças no ambiente da firma; (b) deve ser raro entre as firmas atuais e potenciais

competidoras; (c) deve ser imperfeitamente imitável, e (d) deve ser capaz de ser explorado por processos organizacionais de uma firma”.

Segundo Barney (1991), os atributos – valor, raridade, imitação imperfeita e organização – indicam o quão heterogêneo e imóvel é um recurso da firma, e assim quão útil esse recurso é para gerar vantagem competitiva sustentada.

Barney e Clark (2007) discutem cada um dos atributos.

Valor. Recursos são valiosos quando eles permitem a uma firma conceber e implementar estratégias que melhoram sua eficiência e efetividade. Um recurso valioso permite a uma firma melhorar o valor econômico criado por aumentar o desejo dos clientes para comprar os produtos da firma, diminuindo os custos, ou ambos. O valor dos recursos serve como um importante complemento entre os modelos de análise ambiental e a VBR. Os modelos ambientais ajudam a isolar esses atributos da firma que exploram oportunidades e/ou neutralizam ameaças. A VBR então sugere quais características adicionais esses recursos podem possuir se eles estão gerando vantagem competitiva sustentada.

Raridade. Recursos valiosos possuídos por um grande número de competidores ou competidores potenciais pode não ser fonte de vantagem competitiva ou vantagem competitiva sustentada. Nesse caso cada uma dessas firmas tem a capacidade para explorar tal recurso da mesma forma, assim implementando uma estratégia comum que não dá à firma vantagem competitiva. Recursos valiosos e raros, mas comuns, no entanto, podem ajudar a firma a garantir sua sobrevivência quando eles são explorados para criar paridade competitiva em uma indústria. Em situação de paridade competitiva, embora nenhuma firma obtenha vantagem competitiva, firmas aumentam sua probabilidade de sobrevivência econômica. Quão raro e valioso um recurso deve ser a fim de ter o potencial para gerar uma vantagem competitiva é uma questão difícil. Em geral, quando o número de firmas que possuem um recurso particular valioso (ou um conjunto de recursos valiosos) é menor do que o número de firmas necessário para gerar dinâmica de competição perfeita em uma indústria, esses recursos tem o potencial de gerar uma vantagem competitiva.

Imperfeitamente imitável. Firms com recursos raros e valiosos frequentemente serão inovadores estratégicos, por serem capazes de conceber e se engajar em estratégias que outras firmas não podem conceber ou implementar. No entanto

recursos valiosos e raros somente geram vantagem competitiva sustentada se firmas que não possuem esses recursos não puderem obtê-los diretamente por duplicação ou substituição. Eles podem ser imperfeitamente móveis e essa imitação imperfeita (ou cara de ser realizada) ocorre por uma ou uma combinação de três razões: (a) a habilidade de uma firma para obter recursos é dependente das condições históricas únicas; (b) a ligação entre os recursos possuídos por uma firma e uma vantagem competitiva sustentada da firma é causalmente ambígua, ou (c) o recurso que gera a vantagem da firma é socialmente complexo (BARNEY, 1986).

Condições históricas únicas. Para a VBR as firmas não só são entidades intrinsecamente históricas e sociais, mas sua habilidade para adquirir e explorar alguns recursos depende do seu lugar no tempo e espaço. Firms que não têm recursos dependentes do espaço/tempo podem não obtê-los e assim esses recursos tornam-se imperfeitamente imitáveis. Se uma firma obtém recursos valiosos e raros por causa do seu caminho único através da história, será capaz de explorar esses recursos implementando estratégias de criação de valor que não podem ser duplicadas por outras firmas. Por exemplo, uma firma com uma única e valiosa cultura organizacional que emergiu no estágio inicial da sua história pode ter uma vantagem imperfeita imitável sobre firmas fundadas em outro período histórico, onde diferentes valores e crenças organizacionais tornaram-se dominantes. Há pelo menos duas formas que condições históricas únicas podem dar à uma firma vantagem competitiva sustentada: (1) pode ser que uma firma particular é a primeira em uma indústria a reconhecer e explorar uma oportunidade, e sendo a primeira dá à firma a vantagem do primeiro a se mover; (2) quando eventos anteriores na evolução de um processo têm efeitos significativos em eventos subsequentes, a dependência da trajetória permite uma firma ganhar uma vantagem competitiva no atual período baseado na aquisição e desenvolvimento de recursos em períodos anteriores.

Ambiguidade causal. Ambiguidade causal existe quando a ligação entre os recursos controlados por uma firma e a vantagem competitiva da firma não é compreendida ou compreendida somente muito imperfeitamente. Quando isso acontece há dificuldade para firmas que estão tentando duplicar uma estratégia bem sucedida através da imitação dos seus recursos, por não saber quais recursos

devem ser imitados. Firms que imitam podem ser capazes de descrever alguns dos recursos controlados por uma firma bem sucedida, mas sob condição de ambiguidade causal, não é claro se os recursos que podem ser descritos são os mesmos recursos que geram a vantagem competitiva sustentada, ou se a vantagem reflete alguns outros recursos não descritos da firma. Se as firmas que controlam os recursos têm uma melhor compreensão do seu impacto na vantagem competitiva que firmas sem esses recursos, então firmas sem esses recursos podem engajar em atividades para reduzir essa desvantagem de conhecimento. Isso pode ser feito contratando gerentes da concorrência com uma vantagem competitiva, ou se engajando em um sistemático estudo da concorrência. No entanto se uma firma com uma vantagem competitiva compreende a ligação entre os recursos que ela controla e sua vantagem, então outras firmas podem também aprender sobre essa ligação, adquirindo os recursos necessários e implementando as estratégias relevantes. Por outro lado, quando uma firma com uma vantagem competitiva não compreende a fonte da sua vantagem competitiva melhor do que qualquer outra firma sem esta vantagem, esta vantagem competitiva pode ser sustentada porque não é objeto de imitação. Há pelo menos três situações em que gerentes podem não compreender totalmente a fonte de vantagem competitiva: (1) quando os recursos e capacidades são tomados como inerentes à organização ou ativos invisíveis (ITAMI, 1987), tais como equipes de trabalho de alta gestão, cultura organizacional, relações com fornecedores e clientes; (2) quando gerentes são incapazes de avaliar quais dos seus recursos e capacidades, sozinhos ou em combinação, atualmente criam a vantagem competitiva, e (3) quando os recursos e capacidades são redes complexas de relações entre indivíduos, grupos, e tecnologia, identificados como estoque de ativos interconectados (DIERICKX; COOL, 1989).

Complexidade social. Os recursos da firma podem também ser imperfeitamente imitáveis, por tratar-se de fenômenos sociais complexos, além da capacidade das firmas de gerenciá-los. Quando vantagens competitivas são baseadas em tais fenômenos sociais complexos, a capacidade de outras firmas para imitar esses recursos é significativamente limitada. Uma grande variedade de recursos da firma pode ser socialmente complexa, como por exemplo, a relação interpessoal entre gerentes (HAMBRICK, 1987), cultura da firma (BARNEY, 1986b), a reputação da

firma com os fornecedores (PORTER, 1980) e clientes (KLEIN, CRAWFORD; ALCHIAN, 1978). Compreender que uma cultura organizacional com certos atributos ou qualidades na relação entre gerentes pode melhorar a eficiência e efetividade de uma firma não necessariamente implica que firmas sem esses atributos podem se engajar em esforços sistemáticos para criá-los (BARNEY, 1986; DIERICKX; COOL, 1989). Em relação aos ativos físicos, diversas firmas podem possuir a mesma tecnologia física, mas somente uma dessas firmas podem possuir a relação social, cultura, tradições, etc. para explorar totalmente esta tecnologia implementando estratégias (WILKINS, 1989).

Substituibilidade. História, ambiguidade causal, e complexidade social podem todas aumentar os custos de outras firmas para duplicar os recursos de uma firma particular. No entanto, se substitutos para esses recursos existem, e se esses substitutos não são caros de duplicar, então firmas sem esses recursos podem imitar seus efeitos substituindo esses recursos com baixo custo. Dois recursos valiosos da firma são substituível um pelo outro quando eles são estrategicamente equivalentes, isto é, quando cada um pode ser explorado separadamente para implementar a mesma estratégia. Substituibilidade pode ocorrer pelo menos de duas formas: Embora pode não ser possível para uma firma imitar outro recurso exatamente, pode ser capaz de substituir por um recurso similar que a permite conceber e implementar a mesma estratégia. Por exemplo, uma empresa que não consegue imitar a alta-qualidade de uma equipe de gestão, mas consegue desenvolver a sua própria equipe com outras habilidades, mas equivalente aquela da concorrência. Uma segunda possibilidade é que podem existir recursos diferentes, mas estrategicamente equivalentes. Por exemplo, gerentes que tem clara visão do futuro, firmas que tem gerentes carismáticos e firmas que tem um sistema formal de planejamento podem ser equivalentes. É claro que a substituibilidade dos recursos de uma firma é sempre uma questão de nível.

Organização. Valiosos, raros e imperfeitamente imitáveis recursos só podem ser fonte de vantagem competitiva sustentada se a firma está organizada para explorar o potencial oferecido por esses recursos. Numerosos componentes da organização da firma influenciam sua capacidade para explorar o potencial pleno dos seus recursos e capacidades, incluindo sua estrutura de comunicação formal, seus

sistemas de controle gerencial, e suas políticas de compensação. Esses componentes são frequentemente chamados de recursos e capacidades complementares por ter limitada capacidade para gerar vantagem competitiva isoladamente. No entanto, combinados com outros recursos e capacidades podem permitir a uma firma realizar seu potencial pleno de vantagem competitiva.

Segundo Amit e Schoemaker (1993), a capacidade de um recurso para reunir os critérios VRIOs depende das características da indústria que afetam o valor dos recursos. Marcas e reputação, por exemplo, podem ser mais valiosas no setor de serviços, do que em setores onde o comprador pode avaliar a priori a qualidade do item adquirido.

A partir dos atributos dos recursos, Barney (1991) apresenta um *framework* com os atributos VRIOs (Figura 01), que especifica não só as condições teóricas sobre as quais vantagem competitiva sustentada pode existir, mas também sugere questões empíricas específicas que necessitam ser abordadas antes que a relação entre um recurso particular da firma e a vantagem competitiva sustentada possa ser compreendida.

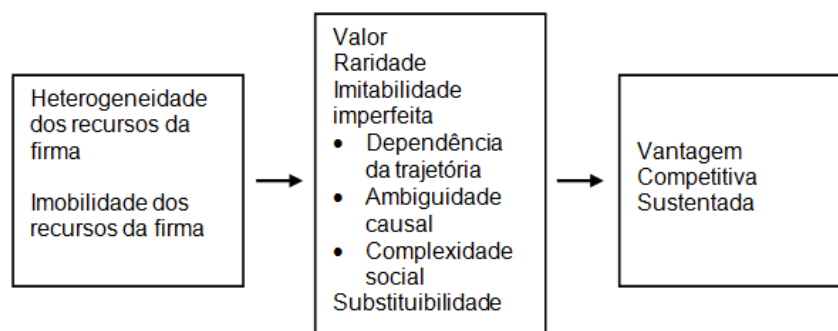


Figura 01. A relação entre imobilidade e heterogeneidade dos recursos, valor, raridade, imitabilidade imperfeita e substituibilidade, e vantagem competitiva sustentada


Fonte: (Barney, 1991, p. 112)

Segundo Barney (2007), o *framework* expressa quatro parâmetros chave para a VBR analisar uma série de questão chave sobre as atividades do negócio da firma:

1. A questão do valor: Os recursos e capacidades da firma permitem à firma responder as ameaças e oportunidades do ambiente?
2. A questão da raridade: É o recurso atualmente controlado por somente um pequeno número de firmas competidoras?

3. A questão da imitabilidade: Firms sem um recurso enfrentam uma desvantagem de custo na obtenção ou desenvolvimento desse recurso?
4. A questão da organização: As políticas e procedimentos da firma estão organizados para suportar e explorar os seus recursos valiosos, raros, e caros para imitar?

De acordo com Barney (2007), em conjunto essas questões oferecem um único quadro para compreender o retorno potencial associado com a exploração de qualquer recurso e capacidade da firma. Este *framework* é resumido na tabela abaixo.

É um recurso ou capacidade...					
Valioso?	Raro?	Caro para imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas	Desempenho econômico
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva	Abaixo do normal
Sim	Não	-		Paridade competitiva	Normal
Sim	Sim	Não		Vantagem competitiva temporária	Acima do normal
Sim	Sim	Sim		Vantagem competitiva sustentada	Acima do normal

Quadro 05. O *framework* VRIO

Fonte: Barney (2007, p. 70)

Para Barney (2007), se um recurso ou capacidade controlado por uma firma não é valioso, então tal recurso não permitirá uma firma escolher ou implementar estratégias que explorem oportunidades ou neutralizem ameaças. Organizando a firma para explorar esse recurso aumentará os custos da firma ou diminuirá suas receitas.

Se um recurso ou capacidade é valioso, mas não raro, explorar este recurso ao conceber e implementar estratégias gerará paridade competitiva. A exploração desses recursos não gera vantagem competitiva, mas não explorá-los pode colocar a firma em desvantagem perante a concorrência. Assim podem ser pensados como pontos fortes da organização (BARNEY, 2007).

Se um recurso ou capacidade é valioso e raro, mas não difícil para imitar, explorar esse recurso gerará uma vantagem competitiva temporária para uma firma. Uma firma que explora esse tipo de recurso está, em um importante sentido, ganhando uma vantagem de primeiro a se mover. No entanto ao longo do tempo outras firmas podem ser capazes de desenvolver a mesma estratégia por imitação ou por substituição de recursos. Porém, entre o tempo de uma firma ganhar uma vantagem competitiva explorando um recurso ou capacidade valiosa e rara, mas imitável e o tempo até que um concorrente consiga imitar, pode a primeira firma experimentar desempenho econômico acima do normal. Consequentemente, o tipo de recurso ou capacidade pode ser pensado como um ponto forte organizacional e uma competência distintiva (BARNEY, 2007).

Finalmente, se um recurso ou capacidade é valioso, raro, e caro para ser imitado, explorando este recurso gerará uma vantagem competitiva sustentada. Neste caso firmas concorrentes enfrentam uma significativa desvantagem de custo em diretamente duplicar um recurso e capacidade bem sucedida de uma firma e não facilmente encontram substitutos para esses recursos existentes. Esses tipos de recursos e capacidades são pontos fortes da organização e competências distintivas sustentáveis (BARNEY, 2007).

Como qualquer nova abordagem em estratégia, a VBR não está imune à críticas, sendo algumas delas discutidas a seguir.

2.2.5. Críticas à VBR

As principais críticas à VBR foram feitas por Priem e Butler (2001) em um artigo que questiona se os pressupostos do artigo seminal de Barney (1991) constituem uma teoria e se a sua abordagem é útil para a gestão estratégica.

No mesmo ano Barney (2001) responde essas críticas afirmando que, apesar de alguns aspectos da teoria, como o valor dos recursos, não ter sido adequadamente discutidas no artigo de 1991, a VBR constitui sim uma nova teoria.

Mais tarde Kraaijenbrink, Spender e Groen (2009) fazem uma revisão dessas e outras críticas apontando os argumentos a favor e contra a teoria, divididos em oito tópicos: (1) A VBR não tem implicações gerenciais; (2) A VBR implica regressão infinita; (3) A aplicabilidade da VBR é muito limitada; (4) A vantagem competitiva

sustentada não é exequível; (5) A VBR não é uma teoria da empresa; (6) Os elementos VRIOS não são nem necessários e nem suficientes para vantagem competitiva sustentada; (7) O valor de um recurso é muito indeterminado para fornecer utilidade a uma teoria; e (8) A definição de recursos é impraticável.

O quadro a seguir resume essas críticas baseadas nos trabalhos de Kraaijenbrink, Spender e Groen (2009), Priem e Butler (2001) e Barney (1991), e a forma como elas têm sido contestadas na literatura.

Crítica	Autores	Resposta
A VBR não tem implicações gerenciais	McGuinness e Morgan (2000), Priem e Butler (2001)	Segundo Barney (2001) a VBR pode ajudar os gerentes de empresas bem sucedidas a manterem uma vantagem, como os gerentes de empresas em desvantagem, a identificar os recursos com atributos VRIOS e construir estratégias sobre esses recursos.
A VBR implica regressão infinita	Collis (1994)	Para Kraaijenbrink, Spender e Groen (2009), embora isso seja verdade em sentido abstrato, pois toda teoria aplicada tem vários níveis de análise, ao invés de se concentrar nos níveis, talvez seja mais interessante para os pesquisadores em VBR se concentrarem na interação entre os diversos níveis e em seu gerenciamento.
A aplicabilidade da VBR é muito limitada	Gibbert (2006), Connor (2002), Miller (2003)	A VBR aplica-se tanto nas grandes quanto nas pequenas empresas (KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN, 2009). Embora seja possível dizer que as empresas já estabelecidas na indústria têm maiores chances de obter vantagem competitiva em razão das capacidades únicas construídas ao longo da sua história, há outras formas de obter vantagens como, por exemplo, a complexidade social (KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN, 2009).
A vantagem competitiva sustentada não é exequível	Fiol (2001),	Embora o valor das capacidades e dos recursos de uma firma mudam constantemente, as empresas não são passivas e podem se adaptar ao novo contexto, empregando recursos estáticos em ambientes pouco competitivos e capacidades dinâmicas em ambientes altamente competitivos (KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN, 2009).
A VBR não é uma teoria da empresa	Williamson e Winter (1991), Foss (1996)	Apesar da VBR não satisfazer a todos os requisitos de uma teoria, como explicar porque as empresas existem e os seus limites (FOSS, 1996), a intenção da abordagem não é esta, uma vez que essa tarefa já é bem feita pela Teoria dos Custos de Transação (BARNEY; CLARK, 2007).
Os elementos VRIOS não são nem necessários e nem suficientes para vantagem competitiva sustentada	Armstrong e Shimizu (2007), Newbert (2007), Foss e Knudsen (2003)	Para uma empresa criar uma vantagem competitiva, precisa tanto de um pacote de recursos e as capacidades de gestão para reconhecer e explorar oportunidades produtivas implícitas nesses recursos e capacidades (KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN, 2009).

O valor de um recurso é muito indeterminado para fornecer utilidade a uma teoria	Priem e Butler (2001),	<p>O valor dos recursos é endógeno e as condições em que um recurso será valioso devem ser determinadas por algum modelo do ambiente competitivo em que a empresa compete (BARNEY, 2001).</p> <p>A raridade dos recursos ocorre quando o número de empresas que possuem um recurso em particular valioso é menor do que o número de empresas necessárias para gerar a dinâmica de concorrência perfeita em uma indústria (BARNEY, 2001).</p> <p>A imitação imperfeita dos recursos ocorre quando o recurso é valioso, raro e obtido em circunstâncias históricas únicas, existe ambiguidade causal ou complexidade social (BARNEY, 2001)</p>
A definição de recursos é impraticável	Kraaijenbrink, Spender e Groen (2009)	<p>Os recursos são definidos de forma ampla porque (1) trata-se de uma teoria de aplicabilidade ampla, (2) porque uma lista fixa de recursos com potencial para gerar vantagem competitiva configura uma regra de riqueza e isso não é possível, e (3) porque ainda poucos trabalhos empíricos ligando recursos e desempenho foram feitos, é difícil saber quais entre todos os recursos e capacidades controlados por uma firma que podem em última análise, gerar vantagem competitiva sustentada (BARNEY; CLARK, 2007).</p>

Quadro 06. Críticas e respostas à VBR

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Kraaijenbrink, Spender e Groen (2009), Priem e Butler (2001) e Barney (1991, 2001)

Como visto no quadro acima, embora a VBR tenha sido amplamente criticada, muitos autores tem respondido satisfatoriamente a maioria dessas críticas. Para Barney (2011), por exemplo, há fortes indicadores que a VBR tem alcançado maturidade como uma teoria, como: (1) a transição do nome de Visão Baseada em Recursos - VBR para Teoria Baseada em Recursos - TBR, (2) a emergência de *frameworks* oriundos da VBR, como a visão baseada em conhecimento (GRANT, 1996) e as capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), (3) a integração da VBR com outras perspectivas, tal como com a teoria institucional (OLIVER, 1997) e economia organizacional (COMBS; KETCHEN, 1999), e (4) a publicação de avaliações dos trabalhos de VBR.

Alguns desses trabalhos que avaliam as pesquisas empíricas em VBR no Brasil e no exterior são apresentados a seguir.

2.2.6. Estado da Arte das pesquisas em VBR

Newbert (2007) avaliou 55 artigos empíricos de VBR publicados em alguns dos principais *journals* de estratégia e de outras áreas e concluiu que:

1. Embora a VBR tenha recebido uma atenção considerável na literatura empírica, suas premissas receberam apenas apoio marginal, pois somente 53% dos testes avaliados foram suportados empiricamente;
2. Existe uma variação considerável em relação ao nível de apoio tanto entre e dentro dos enfoques teóricos testados. Dos testes presentes nos artigos analisados que relacionavam capacidades específicas da empresa com desempenho ou vantagem competitiva, 71% foram confirmados empiricamente; dos testes que relacionavam competências essenciais com desempenho, 67% foram suportados e nos testes que relacionavam algum recurso específico com desempenho, apenas 37% foram suportados. Esses resultados sugerem que as capacidades e competências essenciais contribuem mais significativamente para a vantagem competitiva de uma empresa do que os recursos isolados;
3. Os trabalhos empíricos utilizam inúmeras formas para operacionalizar as diversas variáveis independentes. Dos 417 (76%) testes em que um recurso específico, capacidade ou competência central serve como variável independente, 26 recursos, 32 capacidades e 06 competências centrais diferentes foram estudadas;
4. A comunidade acadêmica começou a abraçar uma variedade de abordagens teóricas em testes da VBR. Se nos seis primeiros anos da análise, a maioria dos testes focava na heterogeneidade dos recursos, nos últimos anos da análise a teoria tem incorporado abordagens alternativas;
5. Uma grande parte do trabalho empírico na amostra baseou-se fortemente no trabalho de Barney (1991) e os seus contemporâneos (isto é, Amit e Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Prahalad e Hamel, 1990) e tem evitado alguns dos trabalhos teóricos mais recentes que procuram clarificar e rever a VBR, como a abordagem das capacidades dinâmicas (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

No mesmo ano, Armstrong e Shimizu complementam o trabalho de Newbert examinando questões mais específicas na concepção de testes empíricos válidos quando se tem uma questão de pesquisa relacionada com a VBR. O objetivo de Armstrong e Shimizu (2007) foi rever as abordagens para a VBR nos trabalhos empíricos publicados entre 1991 e 2005, nos *journals Academy of Management Journal, Administrative Science Quarterly, Journal of International Business*

Studies, Journal of Management, Journal of Management Studies, Management Science, Organization Science, e Strategic Management Journal. Os autores revisam 125 estudos empíricos e concluíram que a VBR precisa esclarecer as condições dos seus limites, conforme exigido para qualquer boa teoria (BACHARACH, 1989; PRIEM; BUTLER, 2001). Por exemplo, se o valor e a sustentabilidade dos recursos são definidos por condições externas (BARNEY, 2001), os pesquisadores de VBR precisam prestar mais atenção às condições moderadoras da indústria e do espaço temporal (BACHARACH, 1989) e nos efeitos das preferências dos clientes sobre o valor dos recursos (PRIEM, 2007). Para Armstrong e Shimizu (2007), a VBR está na fase de "lutas provisórias" para se tornar uma teoria.

No Brasil, Aragão, Forte e Oliveira (2010) analisaram 72 artigos sobre VBR e capacidades dinâmicas, publicados na Revista de Administração de Empresas – RAE, Revista de Administração da Universidade de São Paulo – RAUSP, Revista de Administração Contemporânea - RAC e nos anais do EnANPAD, 3Es e EMA no período de 1997 a 2006, enquanto que Serra, Ferreira e Pereira (2008) analisaram 57 artigos publicados somente no Enanpad de 1997 a 2006 sobre a VBR. Esses dois estudos concluíram que:

1. Houve uma defasagem de quatorze anos para o início das pesquisas em VBR no Brasil, quando comparado com o início da pesquisa no exterior, considerando o trabalho de Wernerfelt (1984) como ponto de partida das pesquisas (ARAGÃO; FORTE; OLIVEIRA, 2010; SERRA; FERREIRA; PEREIRA, 2008);
2. Tem havido um crescimento progressivo das pesquisas em VBR, impulsionado principalmente por dois trabalhos teóricos – os ensaios de Carneiro, Cavalcante e Silva (1999) e Vasconcelos e Cyrino (2000) (ARAGÃO; FORTE; OLIVEIRA, 2010);
3. Os trabalhos publicados no Brasil são em sua maioria teórico-empíricos, com abordagens qualitativas (ARAGÃO; FORTE; OLIVEIRA, 2010);
4. Os autores de referência são predominantemente de língua inglesa (ARAGÃO; FORTE; OLIVEIRA, 2010);
5. As pesquisas demonstram pouco cuidado com o detalhamento dos procedimentos de coleta e análise de dados (ARAGÃO; FORTE; OLIVEIRA, 2010);
6. Metodologicamente, embora tenha havido um crescimento dos estudos quantitativos, predominam os estudos qualitativos baseados em estudos de caso (ARAGÃO; FORTE; OLIVEIRA, 2010; SERRA; FERREIRA; PEREIRA 2008);

7. Os estudos analisam 32 setores da economia, mas em sua maioria a abordagem é de empresas locais (ARAGÃO; FORTE; OLIVEIRA, 2010);
8. Os estudos de competências, em geral, procuram relacionar-se com a VBR considerando o recurso um antecessor à competência (ARAGÃO; FORTE; OLIVEIRA, 2010; SERRA, FERREIRA; PEREIRA 2008);
9. As agendas de pesquisa internacionais (MAHONEY, 2005) e nacionais (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1999; BANDEIRA DE MELLO; CUNHA, 2001) em VBR foram seguidas apenas parcialmente sem um projeto que levasse as contribuições incrementais para a formação de um conjunto de resultados consistente (SERRA; FERREIRA; PEREIRA, 2008).

A partir desses estudos que mapeiam o desenvolvimento do campo de pesquisas em VBR, outros autores sugerem diversas formas como a abordagem pode ser aplicada à pesquisa, como abordado na próxima seção.

2.2.7. As oportunidades de pesquisa em VBR

Por ser uma abordagem relativamente nova no campo de gestão estratégia e pelo fato de ainda não haver consenso entre os pesquisadores sobre alguns elementos centrais da abordagem, há uma série de desafios empíricos a serem superados para que a VBR possa efetivamente ser reconhecida como uma nova teoria da firma (PRIEM; BUTLER, 2001).

Barney e Clark (2007) afirmam que a maioria das pesquisas sobre VBR é em estratégia e tratam de questões variadas.

Esses testes examinam diversas importantes assertivas derivadas da teoria, incluindo: (a) que efeitos da firma podem ser mais importantes que efeitos da indústria em determinar o desempenho da firma, (b) que recursos valiosos, raros e caros para imitar podem ter um impacto mais positivo no desempenho da firma do que outros tipos de recursos, (c) que estratégias corporativas (incluindo fusões, aquisições, e diversificação) que exploram valiosos, raros, e difíceis para imitar recursos podem gerar grandes retornos do que estratégias corporativas que exploram outros tipos de recursos, (d) que estratégias de internacionalização que exploram recursos valiosos, raros e difíceis de imitar superarão estratégias de internacionalização que exploram outros tipos de recursos, (e) que alianças estratégicas que exploram valiosos, raros e caros para imitar recursos superarão outros tipos de aliança, e (f) que não pode haver um papel para riquezas derivadas da teoria de gestão estratégica (BARNEY; CLARK, 2007, p. 231).

Fahy (2000) analisa algumas das ideias centrais da VBR e sugere que as pesquisas futuras devem (1) oferecer uma melhor compreensão de alguns dos

elementos centrais do modelo básico da VBR como o desafio de identificar e avaliar recursos; (2) esclarecer o papel exercido pela gestão no processo pelo qual recursos são convertidos em posições vantajosas, pois os recursos em si mesmos não são suficientes para explicar as diferenças persistentes na rentabilidade da empresa.

Para Priem e Butler (2001), identificar recursos específicos que podem ser particularmente eficazes para certos atores em determinados contextos, pode ser um primeiro passo útil para estabelecer limites e contribuições da VBR para gestão estratégica. Um desafio para os pesquisadores da abordagem, segundo os autores, é responder a perguntas como: Como o recurso pode ser obtido? Como e em quais contextos um recurso não contribui para a vantagem competitiva? Como combinar ou comparar recursos? Se esses desafios forem superados, prescrições significativas podem ser oferecidas e, finalmente, dimensões comportamentais podem ser incluídas nas pesquisas de VBR. Temas particularmente relevantes para a investigação com o auxílio da VBR, segundo os autores, podem incluir: como recursos e capacidades da firma são acumulados e corroídos ao longo do tempo (DIERICKX; COOL, 1989) e como o valor relativo dos recursos é influenciado pelas mudanças do mercado (MILLER; SHAMSIE, 1996).

Makhija (2003) ao tratar das pesquisas comparando os efeitos da firma e efeitos da estrutura de mercado sobre o desempenho, afirma que o desafio desse tipo de pesquisa não é simplesmente "destrinchar" os efeitos das variáveis de cada teoria. Na verdade, as previsões conflitantes das abordagens podem decorrer das diferenças fundamentais nos efeitos causais subjacentes. Por esta razão, o autor sugere que os pesquisadores continuem testando essa teoria uma contra a outra para gerar ideias adicionais sobre essa questão. Além disso, Makhija (2003) lembra que a sua pesquisa foi uma das primeiras relacionando as duas abordagens em ambientes de rápidas mudanças e que outras pesquisas podem incorporar outros exemplos de ambiente em extrema mudança e avaliar os efeitos da estrutura da indústria e dos recursos internos no valor da firma. Finalmente o autor sugere que futuras pesquisas podem identificar outros recursos dentro das firmas que são específicos para um dado país ou indústria.

Em oposição à Makhija (2003), Galbreath e Galvin (2008) afirmam que os estudiosos de gestão estratégica devem se afastar do debate sobre quais fatores, da

firma ou da indústria, interferem mais no desempenho, e se concentrar nas variáveis (de moderação ou não) do ambiente de negócios que mudaram e que podem estar influenciando no valor dos recursos e na variação de desempenho. Além disso, segundo os autores, a pesquisa pode examinar como a estrutura da indústria e os fatores internos da firma afetam diferentemente as empresas de manufatura e de serviços.

Lockett, Thompson e Morgenstern (2009) fazem uma análise crítica do desenvolvimento da VBR e sugerem que as futuras pesquisas da abordagem podem: (1) Focar nas causas da heterogeneidade da empresa em não na heterogeneidade em si. Ao fornecer ideias sobre as origens da heterogeneidade da empresa, pode-se compreender melhor como os gestores podem criar e gerenciar diferenças distintivas nas empresas. (2) Dar mais atenção acadêmica a funcionalidade dos recursos. Qualquer discussão que os produtos e os recursos são dois lados da mesma moeda, e que o uso de recursos pode determinar o modo como percebemos a funcionalidade de um recurso é praticamente inexistente na literatura de VBR. (3) Como a VBR é uma abordagem sobre o que as empresas são, e não requer uma série de suposições limitantes, ela pode ser estudada com outras teorias para explicar o comportamento estratégico. Esta é uma enorme vantagem da VBR, pois relacionamentos complexos raramente podem ser compreendidos através de uma única lente teórica (GRAY; WOOD 1991). (4) Finalmente, os estudiosos têm de refletir sobre as suas abordagens metodológicas para a investigação empírica sobre a VBR. Enquanto é esperado um aprimoramento dos métodos de análise quantitativos, este deve ser acompanhado de estudos criteriosos de casos.

No Brasil, Serra, Ferreira e Pereira (2008) propõem algumas questões de pesquisa em VBR, como: (a) Quais são e qual o papel das rotinas organizacionais para a vantagem competitiva sustentável? (b) Qual a ligação de competências rígidas, TCT e teoria da agência? (c) Como as equipes de alta gestão e a capacidade de recursos humanos influenciam a vantagem competitiva? (d) Como as firmas se diferenciam em termos de recursos, capacidades e desempenho econômico? (e) Como se formam e organizam as redes e alianças para partilhar e desenvolver capacidades? Serra, Ferreira e Pereira (2008, p. 22) afirmam que mesmo sendo importante identificar alguns recursos que são fonte de vantagem

competitiva sustentada “a compreensão de como construir os recursos intangíveis que geram vantagem competitiva parece ser um item importante para a agenda”. Sobre onde pesquisar, os autores lembram que ainda não há estudos de VBR em grandes empresas brasileiras que possuem vantagens competitivas reconhecidas no mercado, como Petrobras e Gerdau, sendo este um ponto a ser considerado pelos pesquisadores da área. Finalmente os autores afirmam que, apesar de ter sido considerada uma abordagem emergente e importante para a explicação da vantagem competitiva nas organizações (RAMOS-RODRIGUES; RUIZ-NAVARRO, 2004), as pesquisas em VBR no Brasil, considerando as publicações dos ENANPAD não representam uma agenda de pesquisa estruturada.

Além disso, no Brasil, afirmam Aragão, Forte e Oliveira (2010) e Serra, Ferreira e Pereira (2008), há espaço para artigos teóricos, tanto nas abordagens ligadas à VBR, como competência central, capacidades dinâmicas e gestão do conhecimento, como em trabalhos que envolvam a VBR e sua ligação com outras abordagens teóricas, pois entre 1997 e 2006, apenas três trabalhos teóricos relacionados a esses temas foram publicados nos Enanpads. O primeiro, de Carneiro, Cavalcanti e Silva (1999), revisa a literatura sobre VBR e procura passar uma perspectiva para os pesquisadores e executivos brasileiros numa alternativa à análise das forças da indústria (PORTER, 1980) dominante nas escolas e universidades. O trabalho de Bandeira de Mello e Cunha (2001) propõem uma agenda para pesquisas sobre vantagem competitiva das empresas brasileiras com base na natureza e dinâmica das capacidades organizacionais. Finalmente, o estudo de Kimura, Martin e Nakamura (2004) apresenta um modelo matemático procurando integrar *capability building* e *resource picking* para a obtenção de *economic rents*.

As razões para escolha da VBR (combinada com a análise das forças da indústria da VBM e a abordagem de competências) como principal perspectiva teórica deste trabalho devem-se ao fato da abordagem: (1) ser ainda pouco explorada nas pesquisas nacionais sobre estratégia, embora tenha sido notado um crescimento dessas pesquisas nos últimos anos (SERRA; FERREIRA; PEREIRA, 2008; ARAGÃO; FORTE; OLIVEIRA, 2010), (2) por ser aplicável em setores que enfrentam rápidas mudanças tecnológicas como o setor de software (BARNEY, 1991), e (3) por ser flexível em relação ao estudo conjunto com outras teorias

(LOCKETT; THOMPSON; MORGENSTERN, 2009), no caso deste estudo, a VBR será combinada com a VBM e a abordagem de competências organizacionais.

2.3. VISÃO BASEADA NO MERCADO – VBM

A Visão Baseada no Mercado – VBM tem sua principal contribuição nos trabalhos de Porter (1980, 1985) que tomou emprestado alguns conceitos da Organização Industrial, como forças da indústria e barreiras de entrada e adaptou esses conceitos para o campo de gestão estratégica, com implicações para o estrategista. Os principais conceitos da VBM são as forças da indústria, a análise da concorrência, as estratégias genéricas e o gerenciamento da cadeia de valor. No entanto, os estudos que comparam a VBR com a VBM utilizam dessa última abordagem, apenas o conceito de forças da indústria (SPANOS e LIOUKAS, 2001; MAKHIJA, 2003; GALBREATH e GALVIN, 2008), sendo também esta a delimitação adotada neste trabalho.

A seguir são apresentadas as influências teóricas do modelo das cinco forças de Porter, as premissas do modelo, o modelo em si, bem como suas críticas.

2.3.1. A influência da Teoria da Organização Industrial na Visão Baseada no Mercado

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2006), a preocupação fundamental da pesquisa em estratégia de negócios é a ligação entre a estratégia competitiva adotada por uma organização e seu desempenho, ou dito de outro modo, a preocupação com as condições sobre as quais uma empresa obtém e mantém vantagem competitiva sobre a concorrência.

De acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000), uma das teorias mais difundidas para a análise da vantagem competitiva é a teoria da Organização Industrial - OI. Segundo Louzada *et al.* (2007), essa teoria é formada por um aparato analítico para a percepção das relações entre a unidade empresarial e o mercado, cujo foco está nas influências da estrutura do mercado sobre as organizações. A base da disciplina

encontra-se nos trabalhos de Edward Mason e Joe Bain sobre a estrutura da indústria.

Mason (1939) propôs que o comportamento da firma não é determinado pelas variáveis ambientais, mas sim por um comportamento estratégico, estabelecendo uma relação causal na qual a estrutura do mercado abre um leque de possibilidades estratégicas, moldando as condutas da empresa e as condutas, por sua vez, têm reflexo no desempenho.

Já Bain (1968) analisou a estrutura do mercado e a conduta das firmas como determinantes do desempenho, ao investigar as diferenças de desempenho entre as firmas, adotando uma abordagem externa, sem preocupação com os arranjos internos da firma.

Os trabalhos de Mason e Bain representam um modelo de análise da indústria que ficou conhecido como paradigma SCP (*Structure–Conduct–Performance*). De acordo com Porter (1981), nesse paradigma o desempenho é definido amplamente no sentido de desempenho econômico social, que engloba dimensões tais como eficiência alocativa (lucratividade), eficiente técnica (minimização de custos), e inovação. Condutas são as escolhas da firma, de decisões chave tais como preço, publicidade, capacidade, e qualidade. Já a estrutura da indústria é definida como a dimensão técnica e econômica relativamente estável de uma indústria que oferece um contexto no qual a competição ocorre (BAIN, 1968).

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), a relação entre os elementos estrutura, conduta, desempenho se dá da seguinte forma: o desempenho das firmas em uma indústria particular depende da conduta (estratégia) de compradores e vendedores em questões relacionadas à fixação de preços, níveis de cooperação tácita e competição, políticas de pesquisa e desenvolvimento, publicidade, investimento, etc. A conduta das firmas é, por sua vez, definida pela estrutura da indústria em questão, caracterizada pelo número e pelo tamanho relativo de concorrentes, compradores e vendedores, pelo grau de diferenciação dos produtos, pela existência de barreiras de entrada de novas firmas, pelo grau de integração vertical existente, etc. Em resumo, o modelo SCP supõe que o desempenho econômico das firmas é o resultado direto de seu comportamento concorrencial em

termos de fixação de preços e custos e que esse comportamento depende da estrutura da indústria na qual as firmas estão inseridas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Para McWilliams e Smart (1993), a relação entre estrutura da indústria e desempenho neste paradigma é derivada do modelo microeconômico de mercados perfeitamente competitivos e porque este é um modelo estático, competição é vista em termos de uma condição de equilíbrio. Em longo prazo, equilíbrios em mercados perfeitamente competitivos resultarão na ótima alocação de recursos em uma economia. Além disso, o paradigma SCP assume que existe uma relação estável e causal entre a estrutura de uma indústria, a conduta da empresa e o desempenho no mercado e, como esse relacionamento é considerado estável, uma relação direta entre os dois conjuntos de variáveis mais facilmente observáveis, estrutura e desempenho, é geralmente assumida (CHURCH; WARE, 2000).

Assim, as pesquisas típicas que utilizam o paradigma consistem em especificar uma medida de desempenho no mercado e um conjunto de variáveis estruturais observáveis que são tomadas para explicar as diferenças intersetoriais nos resultados da empresa. O desempenho no mercado é tomado como variável dependente das características do ambiente em que ela está exposta (PORTER, 1983).

Os primeiros elementos da estrutura identificados por Bain (1968) como importantes para determinar o desempenho das empresas, foram as barreiras de entrada, o tamanho e a quantidade da distribuição de firmas na indústria, diferenciação de produtos e a flexibilidade da demanda. Porter (1980, 1985) propôs transportar esses conceitos para o campo da gestão estratégica das empresas, estabelecendo as condições para a obtenção de vantagens competitivas que nada mais são do que assimetrias em relação aos concorrentes (LOUZADA *et al.*, 2007).

Nessa transposição, para aplicação dos conceitos de OI em gestão estratégica, no entanto, Porter (1981) destaca duas diferenças fundamentais que foram consideradas no novo campo. A primeira diferença se refere à unidade de análise. Enquanto para a teoria da OI a unidade de análise é a indústria como um todo, em gestão estratégica são analisadas as diferenças entre grupos estratégicos. O conceito de grupos estratégicos foi concebido por Hunt (1972), para quem os

grupos estratégicos são firmas dentro de uma indústria que podem ser agrupadas de acordo com suas estratégias, e cujas reações às interferências e ao padrão de rivalidade são determinadas pela configuração dos grupos.

A entrada em uma indústria ou grupo estratégico, segundo Porter e Caves (1977) depende das barreiras de mobilidade das empresas nos grupos estratégicos, ou seja, depende da posição estratégica que as firmas do grupo ou da indústria procuram adotar. Ainda de acordo com esses autores, as barreiras de mobilidade são impedimentos para uma mudança na posição estratégica de firmas dentro de uma indústria, impedimentos que dão algumas vantagens estáveis a umas firmas sobre outras. Assim, barreiras de mobilidade oferecem uma explicação das diferenças no desempenho por firmas na mesma indústria e oferecem uma base conceitual para posicionar uma firma dentro da sua indústria.

A segunda diferença se refere ao determinismo da estrutura sobre o desempenho. Para Bain (1968) as escolhas estratégicas não tem uma influência importante na estrutura da indústria. Porter (1981), no entanto, afirma que é amplamente reconhecido que há efeitos do *feedback* da conduta da firma (estratégia) na estrutura de mercado. A inovação das firmas, por exemplo, pode aumentar ou diminuir barreiras de entrada e mobilidade. A estrutura da indústria afeta a sustentabilidade do desempenho da empresa, enquanto que o posicionamento reflete a capacidade da empresa para estabelecer uma vantagem competitiva sobre seus rivais (PORTER, 1980).

Considerando os conceitos da Organização Industrial interpostos para o campo de gestão estratégica, Barney (1991) afirma que os modelos de análise ambiental sugeridos por Porter (1980, 1985) apresentam duas premissas, a partir das quais a VBR, em oposição a essas premissas, têm se desenvolvido.

2.3.2. As premissas da Visão Baseada no Mercado

As ferramentas de análise ambiental sugeridas por Porter (1980, 1985), segundo Barney (1991) assumem duas premissas principais:

1. Que as firmas dentro de uma indústria (ou firmas dentro de um grupo estratégico) são, exceto pelo tamanho, essencialmente iguais em termos de

recursos estrategicamente relevantes que elas controlam, e estratégias que possuem (SCHERER, 1980; PORTER, 1981; RUMELT, 1984).

2. A heterogeneidade de recursos desenvolvida em uma indústria ou grupo terá curta duração porque os recursos que firmas usam para implementar suas estratégias são altamente móveis (eles podem ser comprados e vendidos no mercado de fatores).

As duas premissas tem influência dos estudos da Organização Industrial e decorrem da adoção, nos trabalhos de Porter (1980, 1985) da noção de grupos estratégicos. O conceito de grupos estratégicos sugere que firmas dentro de uma indústria podem ser agrupadas de acordo com as estratégias que possuem (PORTER, 1981) e, as firmas dentro de um grupo estratégico, por serem parecidas, responderão da mesma forma às variações no ambiente e reconhecerão sua dependência mútua (PORTER, 1979).

O ambiente para Porter (1980) compreende as forças externas à indústria que têm potencial para influenciar na lucratividade dessa indústria, sendo também este, um conceito da Organização Industrial incorporado à gestão estratégica.

2.3.3. As forças da indústria

O modelo das cinco forças de Porter desenvolvido inicialmente em artigo da Harvard Business Review (PORTER, 1979) e depois descrito detalhadamente no livro *Estratégia Competitiva* (PORTER, 1986) representou, segundo Armanito (2005) o primeiro grande esforço da integração da disciplina econômica com gestão estratégica. Porter (1986) apoiou-se na análise da indústria com suas cinco forças para determinar a aplicação de três estratégias genéricas que deveriam ser escolhidas a partir da análise das forças estruturais da indústria.

O modelo das cinco forças parte de duas ideias fundamentais. A noção de que “o grau de concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas” e a ideia que “o conjunto dessas forças determina o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno em longo prazo sobre o capital investido” (PORTER, 1986, p. 3). Nota-se que o modelo das cinco forças é inspirado no paradigma SCP (*Structure–Conduct–Performance*), para o qual as forças que atuam sobre a indústria (a estrutura) determinam o comportamento da empresa

(conduta) e esta por sua vez, determina o resultado econômico das mesmas (PORTER, 1981).

Para Porter (1986), as cinco forças que determinam as condições estruturais da indústria são: a ameaça de novos entrantes, a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, a pressão dos produtos substitutos, o poder de negociação dos compradores, e, o poder de negociação dos fornecedores, que podem ser visualizadas na figura abaixo.



Figura 02. Forças que dirigem a concorrência na indústria
Fonte: Porter (1986, p. 4)

A unidade básica de análise das cinco forças é a indústria, definida como “o grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si” (PORTER, 1986, p. 5), de forma que “o comportamento de qualquer firma afeta cada uma das outras de forma direta ou indireta” (PORTER, 1978, p. 215).

Porter (1986) afirma que há um intenso debate sobre onde fixar os limites da firma, por medo de desprezar fontes latentes de concorrência que um dia possam ameaçar os atuais competidores. No entanto, segundo o autor “a análise estrutural, focalizando amplamente a concorrência bem além dos rivais existentes, deve reduzir a necessidade de debates sobre onde fixar os limites da indústria” (PORTER, 1986, p. 34).

Isso porque, segundo o autor, ao analisar amplamente as fontes de concorrência em cada uma das cinco forças e avaliar o seu impacto relativo, a

definição do limite da indústria está explícita no limite da análise. Se a análise da concorrência foi abrangente o limite da indústria também será abrangente.

A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria, segundo Porter (1986), é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor. Considerando que todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, analisar a força ou as forças mais acentuadas torna-se crucial, do ponto de vista da formulação das estratégias (PORTER, 1986).

2.3.3.1. Ameaça de Entrada

De acordo com Barney (2002) as empresas são motivadas a entrar em uma indústria pela expectativa de lucros que podem obter. No entanto, quando diversas empresas entram na mesma indústria, o aumento da competição faz reduzir a taxa de retorno das empresas já presentes na indústria. Ainda segundo o autor, o nível de ameaça de novos entrantes depende do custo de entrada, que por sua vez depende da existência e “altura” das barreiras de entrada. Se o custo para entrar numa indústria for menor do que os lucros possíveis, a entrada de novos concorrentes irá ocorrer até que os lucros a serem obtidos sejam menores que os custos de entrada (BARNEY, 2002).

Para Bain (1968) há cinco barreiras de entrada: economias de escala, diferenciação de produto, vantagens de custo independente da escala, dissuasão artificial ou impedimento proposital e regulamentos governamentais de entrada, sendo que outros tipos de barreira presentes na literatura derivam dessa classificação (BARNEY, 2002).

De acordo com Porter (1986) a ameaça de entrada em uma indústria é regulada por dois fatores: as barreiras de entrada e a possível retaliação dos concorrentes já presentes na indústria. Para o autor, existem seis fontes principais de barreiras de entrada:

Economias de Escala. Referem-se aos declínios nos custos unitários de um produto (ou operação ou função que entra na produção de um produto), à medida que o volume absoluto por período aumenta. Nas grandes indústrias, na medida em

que aumenta a capacidade produção, o custo unitário do produto diminui. Um concorrente que desejar entrar nessa indústria deverá contar com uma capacidade de produção suficientemente grande para que o seu custo seja compatível com os demais concorrentes. O concorrente também precisa analisar se a economia de escala advém de toda organização, ou se de algumas atividades específicas. Já as empresas que possuem essa barreira de entrada dispõem de algumas alternativas para torná-las ainda mais efetivas, como diminuir custos pelo compartilhamento da base operações ou funções em empresas diversificadas, compartilhar custos conjuntos entre produtos diferentes da mesma empresa, diminuir custos conjuntos pelo compartilhamento de ativos intangíveis como marcas e *know-how* acumulado, e, diminuir custos pela integração vertical entre os concorrentes presentes.

Diferenciação do Produto. Significa que as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, que foram atingidos a partir do esforço passado pela publicidade, do serviço ao consumidor, das diferenças dos produtos, ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria. Os gastos desses fatores, por sua vez, podem diminuir o lucro dos competidores atuais até a taxa básica de retorno, diminuindo a atratividade da indústria para os novos concorrentes.

Necessidades de Capital. A necessidade de investir vastos recursos financeiros de modo a competir cria uma barreira de entrada, particularmente se o capital é requerido para atividades arriscadas e irrecuperáveis como a publicidade inicial ou pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. Segundo Armanito (2005), essa necessidade de capital pode ser vista como as barreiras de diferenciação e de economias de escala sob outra perspectiva, uma vez que o capital é necessário para ultrapassar essas barreiras. No entanto, segundo o mesmo autor, há casos em que a necessidade de capital não se associa com diferenciação ou economias de escala, como por exemplo, quando no mercado de varejo, um novo concorrente necessita de um grande aporte de capital para financiar o capital de giro e fazer frente às vendas parceladas.

Custos de Mudança. Uma barreira de entrada é criada pela presença de custos de mudança, ou seja, custos que o comprador tem que arcar quando muda de um fornecedor para outro. Os custos de mudança podem incluir custos de um novo

treinamento, de um equipamento auxiliar, custo e tempo para testar ou qualificar um novo produto, custo da necessidade de assistência técnica em decorrência da confiança depositada no vendedor atual, etc. Se esses custos de mudança são altos, os novos concorrentes precisam oferecer um aperfeiçoamento substancial em custo ou desempenho para que o comprador decida deixar um produtor já estabelecido.

Acesso aos Canais de Distribuição. Uma barreira de entrada pode ser criada pela necessidade de o novo entrante assegurar a distribuição para seu produto. Considerando que os canais de distribuição lógicos já estão sendo utilizados pelas empresas estabelecidas, a empresa entrante no mercado precisa persuadir os canais a aceitarem seu produto por meio de descontos de preço, verbas para campanhas de publicidade, entre outras ações que reduzem seus lucros. Quanto mais limitados os canais no atacado e varejo para um produto e quanto maior o controle dos concorrentes existentes sobre eles, obviamente mais difícil será a entrada no mercado.

Desvantagens de Custo Independentes de Escala. As empresas estabelecidas podem ter vantagens de custos impossíveis de serem igualadas pelas entrantes potenciais, qualquer que seja o seu tamanho e as economias de escala obtidas. As vantagens mais críticas dos atuais competidores sobre os novos entrantes são: tecnologia patenteada do produto, acesso favorável às matérias-primas, localizações favoráveis, subsídios oficiais e curva de aprendizagem ou de experiência. A diminuição dos custos com experiência parece ser mais significativo em negócios envolvendo alto grau de participação de trabalhadores desempenhando tarefas e/ou operações complexas, como na indústria aeronáutica. Se os custos declinam com a experiência em uma indústria e se a experiência pode ser resguardada pelas empresas estabelecidas, então esse efeito conduz a uma barreira de entrada. A redução de custos pela curva de aprendizagem não se confunde com a redução pelas escalas de produção. Nas economias de escala de produção os custos dependem do volume de produção alcançado no período, enquanto nas economias por aprendizagem os custos dependem do volume de produtos acumulado. Embora esses efeitos ocorram simultaneamente, não devem ser confundidos.

Política Governamental. O governo pode limitar ou mesmo impedir a entrada em indústrias com controles como licenças de funcionamento e limites ao acesso a

matérias-primas. Alguns exemplos de indústrias fortemente regulamentadas são aquelas relacionadas à fabricação de armamentos, de produtos químicos, de prestação de serviços de saúde. Outros exemplos menos óbvios de regulamentações são os controles tais como padrões de poluição do ar e da água e índices de segurança e eficiência do produto. Essas políticas governamentais certamente produzem benefícios sociais diretos, mas em geral tem consequências secundárias para a entrada de concorrentes na indústria. As barreiras de entrada analisadas até aqui, segundo Barney (2002) nada mais são, do que uma consequência secundária das atividades próprias da indústria, que as empresas iriam desenvolver mesmo se não houvesse ameaça de novos entrantes, porque elas são benéficas para a competitividade.

Outras barreiras de entrada, segundo Armanito (2005) podem ser desenvolvidas pelos concorrentes já estabelecidos com o único objetivo de deter a entrada de novas empresas na indústria, mesmo que temporariamente essas atividades resultem em perda de eficiência econômica. A seguir são discutidas essas barreiras propositais baseadas em Porter (1986):

Retaliação prevista. As expectativas do entrante em potencial quanto à reação dos concorrentes existentes também influenciarão a ameaça de entrada. Algumas condições indicam uma forte possibilidade de retaliação, como por exemplo, um passado vigoroso de retaliações dos concorrentes, empresas com excesso de recursos para retaliação, empresas altamente comprometidas com a indústria, crescimento lento da indústria.

Preço de Entrada Dissuasivo. Ocorre quando a estrutura de preço em vigor apenas equilibra com os potenciais benefícios provenientes da entrada frente aos custos esperados para superar as barreiras de entrada e arriscar-se à retaliação. A ameaça de entrada pode ser coibida se as empresas estabelecidas optarem ou forem forçadas pela concorrência a fixar seus preços abaixo do preço dissuasivo de entrada. Se fixarem os preços acima dele, os ganhos em termos de rentabilidade poderão ser passageiros porque serão dissipados pelo custo de competir ou de coexistir com as empresas já instaladas.

Além da ameaça de entrada de novos concorrentes, segundo Porter (1986) a pressão dos produtos substitutos é outro fator que influencia na estratégia organizacional.

2.3.3.2. Pressão dos Produtos Substitutos

Segundo Porter (1986), todas as empresas em uma indústria competem com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresa podem fixar com lucro. Quanto mais atraente a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, maior será a pressão sobre os lucros da indústria.

A terceira força da indústria, segundo Porter (1986), é o poder que os compradores têm de barganhar por redução no preço de venda dos produtos e serviços.

2.3.3.3. Poder de Negociação dos Compradores

Segundo Porter (1986), os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros – tudo à custa da rentabilidade da indústria.

Um grupo comprador é poderoso, segundo Porter (1986), se as seguintes circunstâncias forem verdadeiras: Ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor; Os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras; Os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados; Ele enfrenta poucos custos de mudança; Ele consegue lucros baixos; Compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás; O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador; O comprador tem total informação.

Para diminuir o poder dos compradores uma empresa pode pesquisar e descobrir aqueles compradores que possuam um poder mínimo para influenciar a compra, mas essa nem sempre é uma tarefa fácil (PORTER, 1986).

A quarta força da indústria, segundo Porter (1986), é o poder que os fornecedores têm para aumentar o preço de venda dos insumos e produtos necessários para a empresa produzir bens e serviços.

2.3.3.4. Poder de Negociação dos Fornecedores

Para Porter (1986), os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria, ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos.

Um grupo fornecedor é poderoso, de acordo com Porter (1986) se o seguinte se aplica: É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende; Não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria; A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor; O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador; Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança; O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente.

A quinta força da indústria, segundo Porter (1986), e que é fortemente influenciada pelas outras quatro, é a intensidade da rivalidade entre os concorrentes atuais da indústria.

2.3.3.5. Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes

A rivalidade entre os concorrentes existentes, segundo Porter (1986) assume a forma corriqueira de disputa por posição, com o uso de técnicas variadas, como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de novos produtos ou aumento dos serviços e/ou garantias aos clientes. Além disso, a rivalidade é consequência da interação de vários fatores estruturais, como concorrentes numerosos ou bem equilibrados, crescimento lento da indústria, custos fixos ou de armazenamento altos, ausência de diferenciação ou custos de mudança, capacidade aumentada em grandes incrementos, concorrentes divergentes, grandes interesses estratégicos e barreias de saída elevadas.

A mudança nos fatores que determinam a rivalidade competitiva em uma indústria, para Porter (1986), pode ocorrer por vários motivos, como por exemplo, devido à maturidade da indústria ou à mudança brusca de tecnologia. Na medida em

que uma indústria amadurece, o seu índice de crescimento diminui e aumenta a rivalidade entre os competidores, fazendo a margem de lucro cair. A inserção de tecnologias inovadoras na indústria também pode mudar a rivalidade ao aumentar os custos fixos dos concorrentes para incorporar a nova tecnologia do sistema de produção.

Uma questão relevante para a análise da intensidade da concorrência é a análise da rentabilidade quando são combinadas as barreiras de entrada com barreiras de saída, como mostrado na figura abaixo:

		Barreiras de saída	
		Baixas	Altas
Barreiras de entrada	Baixas	Retornos estáveis baixos	Retornos arriscados baixos
	Altas	Retornos estáveis altos	Retornos arriscados altos

Figura 03. Barreiras e rentabilidade
Fonte: Porter (1986, p. 23)

O melhor caso do ponto de vista dos lucros da indústria é aquele em que as barreiras de entrada são altas, mas as de saída são baixas. Nessa configuração, a entrada será detida e os concorrentes menos eficientes deixarão a indústria.

Da mesma forma que os estudos de Porter (1980, 1985) são amplamente difundidos na literatura: seu livro *“Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors”* de 1980 foi reeditado 53 vezes e traduzido em 17 línguas; enquanto que o segundo livro *“Competitive advantage: creating and sustaining superior performance”*, de 1985, já foi reeditado 32 vezes (AKTOUf, 2002); as obras do autor não ficaram imunes às críticas, sendo algumas delas discutidas a seguir.

2.3.4. As críticas aos modelos porterianos

As críticas aos trabalhos de Michael Porter focam em três dos seus principais postulados (ARMANDITO, 2005): a fundamentação econômica dos seus estudos, o modelo das cinco forças para análise da indústria e as estratégias genéricas. As

duas primeiras críticas são abordadas aqui, mas a terceira não, porque as estratégias genéricas não fazem parte do escopo do trabalho.

Segundo Aktouf (2002) ao fundamentar seus trabalhos em análises econômicas, os modelos porterianos carregam consigo um positivismo exagerado pela aplicação de cânones do método dito científico puro, próprio das ciências naturais, a um objeto não inerte, proveniente de decisões e interações humanas, as organizações.

Segundo Aktouf (2002), Porter (1980, 1985) faz objetivação/reificação excessiva das organizações e dos dirigentes, tratando-os como sujeitos ativos e como objetos do mesmo estudo dos mecanismos de definições, planificações, seleções e estratégias, numa pretensão declarada à capacidade de controlar o ambiente, os concorrentes, o Estado, o futuro, as incertezas, através do uso de meios puramente positivistas, promovidos ao status de infalibilidade científica universal e transcultural. No entanto, se as empresas aplicassem efetivamente os princípios das vantagens competitivas e estivessem obtendo sucesso, mais ninguém poderia pretender recorrer a tais vantagens.

Em relação ao modelo das cinco forças, as principais críticas, resumidas no quadro abaixo, são que: (1) há outras forças além das cinco propostas por Porter, (2) os efeitos da estrutura da indústria sobre o desempenho são menos importantes do que os efeitos dos recursos e capacidades sobre o desempenho, (3) o modelo das cinco forças não é adequado para orientar a estratégia em ambientes que mudam rapidamente, (4) a competição na indústria pode não ser uma guerra, podendo haver colaboração entre os competidores.

Crítica	Autores	Resposta
Há outras forças além das cinco	Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Dahab <i>et al.</i> (1995), Brandenburger e Nalebuff (1996), Bouzada e Barbosa (2009)	São reconhecidos em alguns trabalhos outros fatores ambientais que também interferem na formulação estratégica, como: aspectos sociais, políticos e econômicos não quantificáveis (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), o aparato político-institucional do governo que influenciam todas as outras cinco forças, ou atuando especificamente em algumas forças, incentivam ou inibem a lucratividade da empresa (DAHAB <i>et al.</i> , 1995, PORTER, 1990), as condições de mercado dos produtos complementadores (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996) e o custo de mudança dos fornecedores (BOUZADA; BARBOSA, 2009).
Os efeitos da estrutura da indústria são menos importantes do que os efeitos dos recursos e capacidades, quando ambos são relacionados com desempenho	Foss (1996), Vasconcelos e Cyrino (2000), Parnell (2006)	A tese que tem recebido apoio teórico (BARNEY, 1991; MAHONEY; PADIAN, 1992; FOSS, 1996, BARNEY; CLARK, 2007) e empírico (MAKHIJA, 2003; PHUAA, 2006; GALBREATH; GALVIN, 2008) é que a VBR complementa o modelo das cinco forças, pois enquanto as cinco forças permitem a identificação das ameaças e oportunidades, a VBR fornece uma análise consistente das forças e fraquezas da empresa.
Inadequação do modelo das cinco forças para direcionar a estratégia em ambientes que mudam rapidamente.	Parnell (2006), Prahalad e Hamel (1990)	O crescimento das pesquisas em recursos e capacidades (RAMOS-RODRIGUEZ; RUIZ-NAVARRO, 2004) parece reconhecer que a exploração de recursos e competências essenciais permite a empresa atuar em vários mercados (Prahalad; Hamel, 1990), sem deixar de reconhecer a importância das influências ambientais (BARNEY, CLAR, 2007).
A competição na indústria pode não ser uma guerra, podendo haver colaboração entre os competidores	Aktouf (2002), Hax e Majluf (1996)	Embora a importância da cooperação entre empresas tenha sido reconhecida tanto nas pesquisas utilizando os modelos porterianos, quanto nas pesquisas de VBR, esta é vista como uma forma de aumentar a competitividade das empresas (BARNEY, CLARK, 2007).

Quadro 07. Críticas e respostas aos modelos porterianos

Fonte: Elaborado pelo autor

Como observado no quadro acima, o modelo das cinco forças tem resistido satisfatoriamente às críticas e absorvido importantes contribuições, como a inclusão, na análise da concorrência, dos produtos complementadores (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996) e da influência das ações governamentais (PORTER, 1990). No entanto, a crítica às cinco forças que tem merecido mais esforços de pesquisa teórica e empírica é aquela que compara a capacidade deste modelo prever as variações no desempenho organizacional, quanto comparada com a capacidade dos

recursos internos, de explicar essa variação. Esses esforços de pesquisa são discutidos a seguir.

2.4. INTEGRANDO A VISÃO BASEADA EM RECURSOS COM A VISÃO BASEADA NO MERCADO

É amplamente reconhecido na literatura que tanto os recursos internos, quanto as forças da indústria interferem no desempenho da empresa (CONNER, 1991; MAHONEY e PANDIAN, 1992; PETERAF, 1993), mas o que é menos evidente é a importância relativa de cada teoria (MAKHIJA, 2003; PHUAA, 2006; GALBREATH, GALVIN, 2008), sendo esse o debate desenvolvido nessa seção que aborda os aspectos similares, os aspectos divergentes e as propostas de integração teóricas e empíricas das duas abordagens.

2.4.1. Aspectos convergentes

Embora o escopo deste trabalho, como já mencionado, adota da VBM apenas o conceito de forças da indústria, neste tópico, ao comparar com a VBR, outros aspectos da teoria porteriana serão também abordados, mas apenas no sentido de ressaltar as diferenças e similaridades com a VBR.

Segundo Börner (2000), a Visão Baseada em Recursos e a Visão Baseada no Mercado têm pelo menos três aspectos comuns. Em primeiro lugar, tanto a VBR quanto a VBM buscam conduzir a empresa a alcançar vantagens competitivas sustentáveis que lhe asseguram retornos econômicos acima da média do mercado. Em segundo lugar, as duas abordagens apoiam-se em casos práticos que normalmente tem uma perspectiva *ex post*, e as pesquisas tratam geralmente do contexto que cerca as grandes empresas. Finalmente ambas as abordagens apresentam uma visão orientada para o planejamento, embora seja reconhecido nas pesquisas em gestão estratégica que nem todas as estratégias são planejadas (MINTZBERG, 2006).

Já para Conner (1991) há duas importantes similaridades entre a VBR e o paradigma SCP proposto por Bain (1968), que fundamenta a VBM. A primeira é que

o ambiente da firma (outras firmas/políticas públicas) impõe restrições críticas sobre a estratégia. E a segunda é que retornos acima do normal persistentes são possíveis

Já Ito e Gimenez (2011) afirmam que as atividades são o ponto comum entre as duas teorias. Os autores tomam o termo atividade no sentido adotado por Porter (1985) de atividades que organizam, coordenam e direcionam a cadeia produtiva. A partir da noção de atividade como ponto comum e a perspectiva do valor das transações, Ito e Gimenez (2011) propõem uma abordagem multidisciplinar para compreender a vantagem competitiva envolvendo as áreas da economia, marketing e gestão estratégica.

2.4.2. Aspectos divergentes

As diferenças entre as duas abordagens – VBM e VBR – são amplamente discutidas na literatura e serão aqui apontadas em algumas categorias, a saber: as teorias de base, contexto em que se aplica cada teoria, conceito de organização adotado, liberdade de ação da empresa, foco, premissas, fonte de vantagem competitiva, relação com a competição de mercado e visão sobre estratégia.

A VBM tem origem nas ideias de forças da indústria e competição imperfeita da Organização Industrial (MAKHIJA, 2003, WALTER; BANDEIRA-DE-MELLO; GÖTZE, 2005, ITO; GIMENEZ, 2011), que foi originalmente desenvolvida dentro de uma perspectiva de regulamentação de mercados não competitivos, partindo da premissa que o desempenho de uma firma no mercado depende criticamente das características do ambiente da indústria na qual ela compete (PORTER, 1981).

No entanto, segundo Porter (1981), o desenvolvimento da VBM, se afasta marcadamente da Organização Industrial em dois aspectos que merecem destaque: (1) centra-se no desempenho da empresa ao invés do desempenho da indústria, uma característica de pesquisa na tradição de gestão estratégica, embora avaliar o desempenho da empresa implique olhar a estrutura da indústria; e (2) a estrutura do setor não é nem totalmente exógena, nem estável, como comumente visto na Organização Industrial. Em vez disso, Porter (1991) vê ambientes de mercado como, em parte, exógena e, em parte, sujeito a influências por ações da firma, uma noção semelhante ao da escolha estratégica (CHILD, 1972).

A VBR, ao contrário da VBM, apoia-se nas teorias econômicas que, de forma direta ou indireta, se desenvolvem a margem do paradigma dominante da economia neoclássica (ITO; GIMENEZ, 2011), como os trabalhos de Penrose (1959), Nelson e Winter (1982), Williamson (1975; 1996) e Schumpeter (1988).

Segundo Ito e Gimenez (2011), de forma geral, existem duas diferenças das bases econômicas de Porter e VBR: (1) a visão da firma, ou como tomadoras de preço (passiva) ou como possuidores de certo grau de autonomia na alocação de seus recursos (ativa); e (2) um modelo regulador, com caráter de equilíbrio ou um modelo que considera a dinâmica encontrada na mudança, na evolução, no desenvolvimento ou no crescimento.

Para Barney e Arikan (2001) e Peteraf e Barney (2003), os pressupostos da VBR tiveram como base os estudos de Selznick (1957) sobre competências distintivas, as análises econômicas de Ricardo (1817) sobre rendas a partir do fornecimento inelástico de terras, na análise do crescimento da firma de Penrose (1959) limitada pelos recursos da firma e nos estudos antitrustes de mercados não perfeitamente competitivos, como o realizado por Demsetz (1973).

A unidade de análise da VBM, nos primeiros trabalhos de Porter (1980, 1985) claramente é o ambiente externo com implicações para o estrategista corporativo. Como afirma Porter (1986, p. 3): “a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu ambiente” e “o aspecto principal do meio ambiente de uma empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete”.

No entanto ao desenvolver a ideia de cadeia de valor, Porter (1999) afirma que a vantagem competitiva surge do gerenciamento das diversas atividades da empresa que contribuem para a posição relativa de custos da empresa e servem de base para criar diferenciação. Mesmo assim, o autor não propõe o abandono da análise externa, mas ao contrário, afirma que a obtenção e a sustentação de uma vantagem competitiva dependem tanto da compreensão da cadeia de valores de uma empresa e do modo como a empresa se enquadra no sistema de valores geral, representado pelas outras empresas da indústria. Já na VBR a unidade de análise é clara, constituindo os recursos que a empresa possui ou controla (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984; DIERICKX; COOL 1989).

A empresa na VBM é vista como um conjunto de atividades estratégicas visando à adequação ao ambiente da indústria, buscando uma atraente posição na arena do mercado (PORTER, 1999), enquanto que a VBR incorpora explicitamente o conceito de firma de Penrose (1959), vendo-a como um amplo conjunto de recursos tangíveis e intangíveis que podem ser usados de acordo com as decisões da administração (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993).

Acerca do grau de liberdade da empresa no ambiente, Hooley, Broderick e Möllerb (1998), afirmam que o tipo estratégico proposto por Porter (1980) sugere que a configuração da empresa é guiada pelas escolhas estratégicas dentro do contexto da indústria, assumindo que a gestão tem considerável liberdade de movimentar a direção da firma. Organizações e gerentes podem criar seu próprio futuro, eles não estão sobre o controle determinístico do ambiente ou história.

A VBR também assume certo voluntarismo ao apregoar que a seleção, acumulação e aplicação de recursos são realizadas a partir das decisões internas da organização (PENROSE, 1959), mas ao mesmo tempo, a abordagem reconhece que ao atribuir valor a um recurso pode-se ter sorte e obter vantagem com isso. Assim, embora não negue a importância de fatores do contexto externo, para a VBR na maioria das vezes, tais fatores são entendidos como passíveis de análise e decisão estratégica, isto é, como objetivos e sujeitos, ainda que limitadamente, a escolha racional (CRUBELLATE; PASCUCI; GRAVE, 2008).

Em relação ao ponto focal de cada teoria, a VBM, toma a estrutura de mercado como dada e se concentra na análise dessa estrutura para determinar o nível de competição entre as firmas e por consequência, a estrutura de poder de mercado (WALTER; BANDEIRA-DE-MELLO; GÖTZE, 2005).

A questão que se coloca é como obter e manter elevado poder de mercado através do posicionamento da firma na indústria. Já a VBR foca nas características dos recursos e capacidades internas da firma quando eles são usados para implementar estratégias no mercado de produtos (BARNEY, 1986).

Se a organização consegue avaliar corretamente o valor dos recursos e se eles possuem atributos VRIOS é provável que possa experimentar uma vantagem competitiva. Porter (1991) não compartilha dessa posição, sendo que os recursos, para o autor ocupam uma posição intermediária na cadeia de causalidade do

desempenho. Para ele, os recursos são constituídos a partir de qualquer atividade ao longo do tempo ou adquiridos no ambiente, ou ambos. Essas atividades refletem escolhas gerenciais e em conjunto compõe a estratégia. Assim para Porter (1991) os recursos não são valiosos por si mesmos, mas dependem para ganhar valor, de serem combinados em atividades gerenciais para apoiar a estratégia.

Ao focar na análise sobre a relação ambiente – estratégia – desempenho, a VBM assume implicitamente duas premissas: que as empresas são idênticas em termos de recursos estrategicamente relevantes e, que qualquer tentativa de desenvolver a heterogeneidade de recursos não tem viabilidade em longo prazo devido à alta mobilidade de recursos estratégicos entre as empresas (BARNEY, 1991).

Já a VBR, enfocando as relações entre características internas da empresa e desempenho, avança duas hipóteses alternativas: que empresas podem ser heterogêneas em relação aos recursos e capacidades que suportam suas estratégias, e que esses recursos e capacidades podem não ser perfeitamente móveis entre as empresas, resultando em heterogeneidade entre os participantes da indústria (BARNEY, 1991).

Recursos e capacidades são criadas através da história da companhia, eles são o resultado de acumulação duradoura e processo de aprendizagem e não podem mudar rapidamente (HOOLEYA; BRODERICKA; MÖLLERB, 1998). Estas escolhas no passado em investir em soluções tecnológicas particulares, em criar posicionamentos competitivos específicos, criam uma dependência de caminho que direciona e limita a maneira como a firma vai se desenvolver (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Sobre a fonte de vantagem competitiva, a VBM representada nos trabalhos iniciais de Porter (1980, 1985) apregoava que estava sobre o posicionamento da empresa no mercado que a permite subir os preços acima do nível competitivo e obter altas taxas de lucratividade.

Ao escrever sobre a cadeia de valor, no entanto, Porter (1999) afirma que a vantagem competitiva global de uma empresa só pode ser compreendida observando o valor adicionado em cada atividade da empresa para reduzir os custos ou aumentar a diferenciação. Assim, a vantagem competitiva advém tanto da

relação entre as atividades internas de uma empresa quanto da inter-relação entre ela e os demais membros da indústria (PORTER, 1999).

No entanto, o enfoque externo de Porter é o mais discutido na literatura, tanto teórica quanto empiricamente (SEHNEM; LAZZAROTTI; BANDEIRA-DE-MELLO, 2009). Para os teóricos da VBR, são os recursos disponíveis pela empresa e o seu uso para a construção de vantagens competitivas sustentadas que determinam o desempenho da firma em longo prazo (BARNEY, 1986).

Em relação ao contexto em que cada teoria tem mais chances de predizer a vantagem competitiva, as abordagens baseadas no poder de mercado, como a VBM, são mais aplicáveis para empresas em já possuem elevado poder de mercado, o que obviamente é o caso de poucas empresas (WILLIAMSON, 1991; BÖRNER, 2000) e/ou que atuam em um oligopólio, enquanto a VBR se aplica em outros casos quando o nível de competição é relativamente alto e quando o nível de barreiras para entrar ou não existe ou não é efetivo (PETERAF; BARNEY, 2003; BARNEY; ARIKAN, 2001). Grant (1991) ressalta esse ponto da VBR ao afirmar que:

[...] em geral, quando maior a taxa de mudança no ambiente externo da organização, mais será preciso procurar manter uma estratégia de longo prazo sobre seus recursos e capacidades internas, em vez de sobre o foco no mercado externo (GRANT, 1991, p. 117).

Além disso, alguns trabalhos empíricos têm validado a afirmação de Grant, como o estudo de Makhija (2003) em empresas checas e o estudo de Galbreath e Galvin (2008) em empresas australianas.

Em relação aos tipos de competição no mercado, tanto a VBM quanto a VBR afirmam que não se pode obter vantagem competitiva em mercados perfeitamente competitivos (BARNEY, 1986; PORTER, 1986). No entanto, enquanto para a VBM, as forças da indústria descrevem imperfeições competitivas no mercado de produtos e como, aparentemente essas imperfeições competitivas podem **ser usadas** para criar oportunidades para ganhar retornos superiores, para a VBR deve-se buscar **criar** imperfeições pela posse e/ou desenvolvimento de recursos valiosos, raros, imitáveis e organizados (BARNEY, 1986).

Segundo Ito e Gimenez (2011), em mercados imperfeitamente competitivos é reconhecida a existência de assimetria de informações, que a racionalidade é limitada e que os gerentes possuem diferentes interpretações dos eventos em seu

ambiente competitivo, ou seja, o objeto de estudo é socialmente complexo. Assim, a compatibilidade entre oferta e demanda nunca é perfeita, podendo existir necessidades ou segmentos da demanda não atendidos e desalinhamentos entre segmento da demanda e unidade de oferta.

Sobre o tratamento dado à estratégia, notoriamente a VBM despende um esforço maior que a VBR sobre esse tema. Embora para a VBR as estratégias devam ser desenvolvidas sobre recursos que tenham os atributos VRIOs, os teóricos dessa corrente não chegam a desenvolver uma tipologia de estratégia como faz Porter (1986) ao afirmar que uma estratégia competitiva assume uma ação ofensiva ou defensiva, de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas.

O posicionamento da empresa segundo Porter (1986) assume diversas abordagens como: (1) posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionam a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas; (2) influenciar o equilíbrio de forças a partir de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa; ou (3) antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança por meio da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem. O autor afirma ainda que no mercado podem ser encontradas três estratégias genéricas, liderança em custo, diferenciação ou enfoque, que isoladamente ou em conjunto podem criar uma posição defensável contra as forças competitivas.

A partir do debate realizado até aqui, o quadro abaixo resume as principais diferenças entre a VBM e a VBR.

Categorias/ Teorias	VBM	VBR
Teorias de base	Organização Industrial – forças da indústria e competição imperfeita	Competências distintivas – atributos únicos da firma Rendas Ricardianas – ativos com fornecimento inelástico Penrose – firmas como amplo conjunto de recursos Estudos antitrustes – ativos caros ou difíceis de imitar
Unidade de análise	Indústria	Firma individual

Conceito de organização	Conjunto de atividades estratégicas visando à adequação ao ambiente da indústria	Ampla conjunto de recursos tangíveis e intangíveis que podem ser usados de acordo com as decisões da administração
Liberdade de ação	Voluntarista	Voluntarista e determinista
Foco	Poder de mercado (externo)	Recursos e capacidades (internos)
Premissas	Firmas, exceto pelo tamanho são iguais em relação aos recursos que possuem ou controlam. A heterogeneidade de recursos, se desenvolvida, terá curta duração porque os recursos são móveis entre os competidores.	Firmas podem ser heterogêneas em relação aos recursos que possuem ou controlam. Os recursos podem não ser perfeitamente móveis entre as firmas e assim heterogeneidade pode ser duradoura.
Fonte da VC	Encontra-se no posicionamento da empresa no mercado que lhe permite se defender dos concorrentes	Encontra-se no tipo de recursos que a empresa possui ou controla que pode torná-los heterogêneos e imóveis
Contexto em que se aplica	Em oligopólios	Em mercados com altas taxas de mudança
Relação com o tipo de competição do mercado	As imperfeições do mercado (cinco forças) podem ser usadas para criar vantagem competitiva	Devem-se criar imperfeições competitivas através dos recursos com atributos VRIOS para gerar vantagem competitiva
Estratégia	Posição defensável contra as forças da indústria. As três posições ou estratégias genéricas são: liderança no custo total, diferenciação, enfoque.	Estratégias devem ser criadas com base em recursos com atributos VRIOS

Quadro 08. Diferenças entre a Visão Baseada no Mercado e Baseada em Recursos.

Fonte: Elaborado pelo autor

Dentre as várias diferenças apontadas entre a VBM e a VBR, talvez a mais evidente, por perpassar várias categorias do Quadro 08, sugere que a VBR é uma teoria essencialmente útil na análise interna da empresa e a VBM na análise externa. Baseado nesse pressuposto pesquisadores de gestão estratégica tem proposto tanto novas teorias que complementam as duas abordagens, quanto aplicado em estudos empíricos as duas abordagens conjuntamente.

2.4.3. Integração teórica das abordagens

Embora as abordagens VBM e VBR se apoiem em hipóteses concorrentes, cada vez mais tem sido apontada como partes complementares de uma teoria mais completa de gerenciamento estratégico a ser desenvolvida (WATER; BANDEIRA-DE-MELLO; GÖTZE, 2005).

Um dos maiores desafios de unir as duas abordagens – VBM e VBR – deve-se, segundo Mikus (2003) ao fato de que, enquanto a VBM pode ser diretamente associada aos modelos de Porter, a VBR consiste de diversas tendências e os trabalhos que procuram integrar as duas teorias acabam focando em uma das abordagens da VBR, como das capacidades dinâmicas.

Além disso, Mikus (2003) afirma que uma proposta de integração deve preocupar-se com a sequência como as abordagens serão compatibilizadas. Nesse sentido, o autor considera os processos de negócio e a abordagem das “competências centrais”, instrumentos promissores à integração, pois os processos de negócio representam uma interface entre as abordagens, representados na VBM pela “Cadeia de Valor” e na VBR por meio das competências e rotinas organizacionais.

No entanto, Börner (2000) afirma que, enquanto para a VBR a “cadeia de valor” é específica de cada empresa e deve ser explorada por meio do posicionamento no mercado, a VBM realiza sua análise a partir de um posicionamento almejado, o qual deriva da estrutura da indústria. A partir da estratégia genérica desejada, deve-se então reestruturar a “cadeia de valor” existente. A cadeia de valor pode ser considerada uma “variável independente” para a VBR, mas uma “variável dependente” para a VBM, o que dificultaria seu uso como elemento integrativo das duas visões (BÖRNER, 2000).

Seguindo a indicação de Börner (2000), Acur e Bititci (2004) examinam a ligação entre os fatores de mercado e os recursos da firma de três estudos de caso de corte transversal na indústria de manufatura do Reino Unido já publicados anteriormente e concluem que, nos três casos analisados, há grandes benefícios em relacionar as competências centrais com os recursos internos focando nos seus processos de negócio. Segundo os autores, embora os resultados sejam exploratórios, oferecem uma análise comparativa de como estratégias baseadas no mercado se relacionam e integram com estratégias baseadas em recursos através de processos de negócios.

Sheehan e Foss (2007) argumentam que a VBR é fraca na sua dimensão prescritiva, por não tratar da forma como os recursos são criados, mas apenas das

suas características. A relação entre os recursos e o valor criado é uma “caixa preta” (PRIEM; BUTLER, 2001).

Nesse sentido, Sheehan e Foss (2007) argumentam que o conceito de Porter (1999) de “direcionadores de atividade” pode ser utilizado em conjunto com a VBR para diminuir essa fraqueza da teoria. Os direcionadores de atividade de Porter são alavancas que gerentes podem manipular para melhorar a criação de valor da firma em duas formas: usando direcionadores de atividade para melhorar a eficiência e efetividade das atividades dos indivíduos ou melhorar o alinhamento no nível do conjunto de atividades da firma. Os autores apresentam três vantagens da integração entre as duas abordagens: (1) Trata a deficiência normativa da VBR, uma vez que as atividades ou direcionadores de atividades são o link entre recursos e desempenho; (2) Trata duas críticas à VBR, a que afirma que a teoria se liga fracamente aos fatores de mercado e aquela que a critica por ser uma visão estática. Em conjunto com o conceito de atividades, reúnem-se elementos para responder adequadamente a essas críticas; (3) Finalmente o conceito de atividades trata de questões de implementação que não são resolvidas quando usando a VBR. Com a visão baseada em atividades, as estratégias são formuladas no nível da atividade e são geralmente facilmente traduzidas em planos de implementação detalhados.

Já para Ito e Gimenez (2011), as investigações da vantagem competitiva por essas duas perspectivas tendem a reforçar distinções e disputar qual possui maior adequação, destacando as posições como divergentes e mutuamente excludentes. No entanto, os autores afirmam que pode ser útil deixar de lado a discussão de qual dimensão tem maior poder explicativo para o desempenho e adotar uma visão de compatibilidade entre o ambiente interno e o ambiente externo da empresa.

Ito e Gimenez (2011) afirmam que o ponto comum entre VBM e VBR é a Teoria dos Custos de Transação – TCT. No entanto ao invés de utilizar a teoria para focalizar o custo das transações, sugerem utiliza-la para avaliar o valor das transações, formando uma linguagem comum entre Porter e VBR. Utilizando ferramentas de Marketing para ligar os conceitos da VBR e VBM, pode-se explorar o alinhamento entre uma extensa cadeia de transações, tanto externa (trocas e relacionamentos) quanto interna (combinações e transformações de recursos), que configura diferentes pacotes de valor que podem ser resistentes às forças

competitivas. Assim, segundo os autores, a vantagem competitiva é um mecanismo de governança para criação de valor e não no sentido de custos de transação. Ao conjunto dessas proposições, Ito e Gimenez (2011) chamam de Teoria do Valor das Transações da Vantagem Competitiva.

Para Valentin (2001) a estratégia de negócios é amplamente fundamentada na elaboração e manutenção de um alinhamento entre a empresa e seu ambiente e a análise SWOT com foco em forças, fraquezas, ameaças e oportunidades é forma tradicional de obter esse alinhamento. No entanto, a maioria da literatura da SWOT inclui *check-lists* para tratar cada um dos seus quadrantes e essas listas raramente revelam quais fatores são essenciais e quais são periféricos, assim como pouca atenção é dada à sustentabilidade da vantagem e à persistência das desvantagens. A proposta de Valentin (2001) é que os conceitos, os pressupostos e as ferramentas analíticas da VBM e da VBR sejam utilizados na SWOT em substituição aos usuais *check-lists*. Enquanto a VBM auxilia a análise estratégica de oportunidades e ameaças ambientais, a VBR colabora ao avaliar as forças e fraquezas das organizações.

Assim como Valentin (2001), Fink, Marr e Kuhle (2005) propõem melhorar a utilidade de outra ferramenta de gestão a partir da abordagem de mercado e de recursos. Fink, Marr e Kuhle (2005), propõem o uso da VBM para desenvolver cenários de relações causais do desempenho da empresa relacionadas ao ambiente externo e o desenvolvimento de cenários sobre o valor dos recursos internos, a partir dos pressupostos da VBR. Esses cenários integrados em um *Balanced Scorecard*, segundo os autores, podem ajudar a organização a se manter flexível e aberta às oportunidades de negócio num ambiente que muda rapidamente.

Como se pode notar, as propostas de integração da VBM e VBR não advogam em defesa de uma teoria em detrimento da outra, mas partem de um elemento comum às duas abordagens (ACUR; BITITCI, 2004; SHEEHAN; FOSS, 2007; ITO; GIMENEZ, 2011), para a conciliação das diferenças, ou ressaltam o aspecto complementar das abordagens, sugerindo que a VBR é útil para a análise interna da empresa, enquanto que a VBM é útil para a análise externa (VALENTIN, 2001; FINK; MARR; KUHLE, 2005).

2.4.4. Aplicação empírica conjunta das abordagens

As pesquisas empíricas que relacionam a VBM e VBR adotam em sua maioria o método de pesquisa *survey* aplicada em grandes amostras de empresas, utilizando um instrumento de coleta de dados padronizado com variáveis para medir o desempenho, o grau de valor dos recursos da empresa no mercado, e o grau de influência das forças da indústria. Essas medidas são construídas de acordo com a literatura prévia e geralmente um pré-teste é realizado para validar os construtos antes da aplicação no campo definitivo. Alguns desses trabalhos utilizam hipóteses, mas todos usam testes específicos de estatística para validar a relação. A questão que esses estudos procuram responder é: a variação no desempenho das empresas é mais bem explicada pelos fatores específicos da firma ou pela estrutura da indústria? A seguir são apresentados alguns desses trabalhos.

Spanos e Lioukas (2001) propõem um quadro composto pelo qual, ambas as perspectivas – indústria e recursos – é modelada. Em particular, três diferentes, mas também complementares "classes" de efeitos sobre o desempenho são identificadas: a estratégia, a indústria e os ativos da empresa. Os autores elaboraram um instrumento quantitativo e encaminharam a uma população de 1090 empresas gregas de vários setores, das quais obtiveram 147 questionários válidos. Eles descobriram que os efeitos das três categorias (estratégia, indústria e ativos da empresa) são distintos, em primeiro lugar porque, representam diferentes condições para alcançar o desempenho acima do normal, em segundo lugar, porque os efeitos da indústria e ativos da empresa operam em domínios diferentes: através de forças estruturais do mercado o primeiro e por meio de ações idiossincrática de recursos deste último. Simultaneamente, no entanto, eles são complementares, corroborando a afirmação de que os ambientes internos e externos da organização representam os dois lados da mesma moeda (WERNERFELT, 1984). Em relação ao impacto relativo das classes de efeitos sobre o desempenho, Spanos e Lioukas (2001) descobriram que as atividades de execução da estratégia são importantes determinantes diretos do desempenho do mercado, e indiretamente (via o último) da rentabilidade.

Makhija (2003), por sua vez, conduziu uma *survey* com 988 empresas em processo de privatização na República Checa para testar e comparar a capacidade

preditiva da VBR contra VBM na manutenção da vantagem competitiva sobre condições de grande mudança. Os resultados mostraram que as variáveis orientadoras da VBR foram notavelmente melhores para explicar os valores das ações de empresas Checas no período de privatização, do que as variáveis orientadoras da VBM.

Outro trabalho, de Phuaa (2006), analisou a relação entre VBM, VBR e desempenho em uma população de 2602 empresas relacionadas com construção civil situadas em Hong Kong. O autor também utilizou um instrumento fechado de coleta de dados e obteve respostas válidas de executivos seniores de 526 empresas nas seguintes áreas (1) empresas de consultoria na construção civil, (2) empresas de contratação para construção civil, (3) construtores e seus fornecedores; (4) empresas de projetos para construção civil. O autor afirma que assim como em outras indústrias, na construção civil de Hong Kong, tanto os aspectos institucionais do mercado quanto os recursos específicos da firma explicam significativamente o desempenho, mas, embora esses efeitos tenham sido tratados na literatura como estando entrelaçados, é possível estudar o relativo impacto no desempenho da empresa. Ao modelar as diferenças setor por setor e suas respectivas influências sobre o desempenho da empresa, os resultados destacam o fato de que, por diferentes (embora às vezes apenas pequenas variações), circunstâncias institucionais e baseadas em recursos existem em cada setor. Assim, segundo o autor os determinantes do desempenho da empresa não devem ser tomados como sendo uniformemente aplicáveis ou relevantes em toda a indústria. Esse resultado, sugere o autor, aponta para novas pesquisas que investiguem os tipos específicos de recursos e fatores institucionais que impactam o desempenho em cada indústria específica e para pesquisas que avaliem o impacto da VBM x VBR em várias indústrias para comparar o impacto relativo das teorias em cada uma delas.

Galbreath e Galvin (2008) também conduziram uma *survey* junto a 285 empresas australianas sobre o debate da influência dos fatores específicos da firma x estrutura da indústria na variação de desempenho das firmas. No entanto, o trabalho destes autores se diferencia dos demais por comparar empresas de manufatura versus empresas industriais, e ativos intangíveis versus ativos tangíveis, contra a variação no desempenho. O argumento dos autores é que a estrutura da

indústria é especialmente relevante para empresas de fabricação em grande escala, nas quais requisitos de capital para entrar no mercado e economias de escala são fatores essenciais ao desempenho, mas não tão relevante nas indústrias de serviço onde os requisitos para a entrada ou sucesso direta e indiretamente gira em torno de capital humano, sendo que a fonte de vantagem em muitas dessas empresas de serviços reside em seus recursos idiossincráticos, em vez de na atratividade da indústria. A partir de testes estatísticos formulados sobre hipóteses, os autores concluem que (1) os recursos são mais importantes para explicar a variação no desempenho do que a estrutura da indústria, tanto em empresas de manufatura quanto empresas de serviço, e, além disso; (2) em empresas de serviços, os recursos são muito mais importantes para explicar a variação de desempenho do que em empresas de manufatura, e (3) finalmente, em ambas as empresas industriais e de serviços, ativos intangíveis e capacidades explicam a variação de desempenho, enquanto, os recursos tangíveis não explicam essa variação.

No Brasil praticamente inexistem trabalhos sobre a complementaridade das abordagens VBM e VBR. Uma exceção é o estudo de Teixeira e Lacerda (2005), do caso da Brasil Telecom quando a empresa entrou no segmento de mercado de *data centers* para grandes empresas. Os autores também concluíram que as abordagens teóricas de posicionamento de mercado e de recursos são complementares. Segundo eles, no caso estudado, a VBR serviu de base para que uma visão ambiental emergisse e reforçasse a construção de novos recursos e competências. Essa renovação das competências conduz a empresa a outros caminhos que, novamente, necessitam de uma visão ambiental para guiar a alta administração em decisões importantes, que muitas vezes conduzem a um novo ciclo de desenvolvimento dos recursos e competências.

Embora a maioria dos estudos empíricos confirme que a variação no desempenho é mais bem explicada pelos recursos específicos da empresa quando comparado com os fatores da indústria, há uma série de limitações nesses estudos que minimizam a sua importância teórica e prática (WIGGINS; RUEFLI, 2002). McGahan e Porter (1997), por exemplo, afirmam que as técnicas estatísticas utilizadas na maioria desses estudos não oferecem informações sobre os “condutores” de desempenho do negócio ou os mecanismos pelos quais o

desempenho é gerado. A partir de uma série de comentários McGahan e Porter (1997) sugerem que os métodos estatísticos para estudar a variação no desempenho precisam ser reavaliados.

Já Rouse e Daellenbach (1999) embora concordem com McGahan e Porter (1997) que os estudos conjuntos de VBM e VBR não indicam ou especificam os fatores específicos da firma responsáveis pela maior variação no desempenho, afirmam que somente empresas com recursos e competências únicas têm o potencial para vantagem competitiva. O uso de amplas amostras e análises de corte transversal é improvável de ser capaz de distinguir a variedade de efeitos associados com tempo, indústria, ambiente, estratégia, e recurso/capacidade de interesse. Além disso, segundo eles, se métodos sistemáticos para obter informação são geralmente disponibilizados para todos os competidores e novas tecnologias se difundem rapidamente, a maioria dos competidores reagirá rapidamente às ações/recursos/competências discernível de fontes secundárias e essas podem não formar a base de vantagem sustentável.

Como demonstram os estudos desta seção, tem havido grande interesse dos pesquisadores estrangeiros em conduzir pesquisas empíricas adotando conjuntamente a VBR e VBM e uma das possibilidades que foi ainda pouco explorada é a integração da VBR e VBM por meio das competências organizacionais.

2.4.5. Integrando a VBM e VBR por meio das competências organizacionais

O conceito de competência organizacional tem suas raízes na abordagem da organização como um amplo conjunto de recursos, que foi uma das principais contribuições dos estudos de Penrose (1959) para a VBR. Se a organização é composta de recursos e se as características desses recursos pode gerar vantagem competitiva (BARNEY, 1991), a definição das estratégias deve começar com um entendimento profundo das possibilidades dadas por tais recursos (FLEURY; FLEURY, 2004a).

O estudo da relação entre esses recursos e as estratégias, ganhou, a partir de 1990, uma contribuição significativa, com o conceito de *core competences*, proposto por Prahalad e Hamel (1990). Segundo os autores, as competências organizacionais

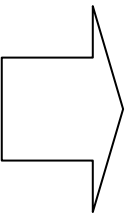
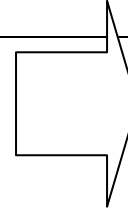
são a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços, e as *core competences* são a aprendizagem coletiva de uma organização, especialmente em como coordenar e integrar diversas habilidades e fluxos de tecnologias.

As *core competence* na visão de Prahalad e Hamel (1990), devem possuir três características fundamentais: (1) devem dar uma contribuição importante ao valor percebido pelo cliente; (2) devem contribuir para uma diferenciação da empresa com seus concorrentes e ser difícil de ser copiada; (3) devem contribuir para a expansão da empresa no médio e longo prazo.

Para Prahalad e Hamel (1990), a competitividade de uma organização seria determinada pela inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva. Assim, segundo Fleury e Fleury (2004b), a abordagem dos recursos faz o processo de formulação da estratégia e a construção de competências formarem um círculo que se retroalimenta. As competências são formadas a partir de recursos, e as estratégias são elaboradas a partir de grupos de recursos – competências essenciais. A implantação da estratégia gera novas configurações de recursos e novas competências que, por sua vez, irão influenciar novamente a formulação da estratégia.

Ao diferenciar as *core competências*, das demais competências da organização, Prahalad e Hamel (1990) abriram caminho para diversos autores proporem conceitos e classificações das competências organizacionais.

Para Dias *et al.* (2008), em administração, a noção de competência apresenta duas perspectivas.

Perspectiva	Contribuições		Como competência é vista
Estratégia das organizações	Visão baseada em recursos (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; RUMELT, 1984; BARNEY, 2001) <i>Core competence</i> (PRAHALAD, HAMEL, 2000) Dinamismo da relação entre o ambiente externo e as competências e recursos internos como elemento fundamental na formulação estratégica (TEECE et al., 1997; JAVIDAN, 1998)		Conceito de competência organizacional contribui como referência e priorização da gestão o desenvolvimento de capacidades que devem sustentar a competitividade da empresa.
Práticas de Gestão de Pessoas	Woodruffe (1991), McClelland (1973), Boyatzis (1982), Le Boterf (1995), Zarifian (2001) e Dutra (2004)		Foca no desempenho, na mobilização contextualizada e na contribuição do trabalho para a estratégia da empresa.

Quadro 09. Perspectivas de competências em administração

Fonte: Adaptado de Dias et al. (2008)

Para Drejer (2000), a competência organizacional consiste em um sistema de tecnologia, seres humanos, uma estrutura formal e elementos culturais, enquanto que para Henze e Sanchez (2004, p. 7), competência organizacional é a “capacidade que uma organização possui de coordenar suas capacidades disponíveis de maneira a apoiar a organização a atingir seus objetivos”.

Mas, uma das definições mais utilizadas na literatura foi a de Mills *et. al* (2002), para quem competência organizacional é a habilidade de fazer algo. Uma companhia tem uma atividade de forte ou alta competência se consegue superar a maioria de seus competidores em um fator competitivo de valor para os clientes. Competência organizacional, para os autores, é sempre uma forma de descrever quão bem, ou não, uma empresa realiza suas atividades.

Mills *et. al* (2002) facilitaram a operacionalização das pesquisas sobre competências ao defini-las como uma variável que uma organização tem em certa medida, quando comparada com seus concorrentes e não como uma atributo que possui ou não; e ao definir claramente as diferenças entre recursos e competências:

“Um recurso é algo que a organização possui ou tem acesso, mesmo que esse acesso seja temporário [...] uma competência é uma habilidade para fazer alguma coisa [...] uma competência é construída a partir de um conjunto de ‘blocos’ denominados recursos” (Mills et al., 2002, p. 9-14).

Neste trabalho adota-se a definição de competência organizacional como sendo a medida com que uma organização desempenha suas atividades necessárias ao sucesso, quando comparada com seus concorrentes (MILLS *et al.*, 2002), e que são decorrentes da capacidade de combinar, misturar e integrar recursos e produtos e serviços (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

As competências organizacionais, por sua vez, podem ser classificadas de diversas formas, como visto a seguir.

Prahalad e Hamel (1990) propuseram uma classificação que distingue as competências de acordo com sua função e importância.

Tipo	Descrição
Competência central	Atividades de alta competência em nível corporativo que são importantes para a sobrevivência da firma e central para sua estratégia.
Competência distintiva	Alta competência em atividades que os consumidores reconhecem como diferenciação
Competências organizacionais ou por unidades de negócio	Um pequeno número de atividades-chave esperado de cada unidade de negócio da firma.
Competências de apoio ou meta competências	Uma atividade que é valiosa em apoiar uma gama de outras atividades.
Capacidade dinâmica	Capacidade da firma adaptar suas competências ao longo do tempo.

Quadro 10. Classificação das Competências Organizacionais para Prahalad e Hamel
Fonte: Prahalad e Hamel (1990)

O nível mais básico, segundo Prahalad e Hamel (1990) são as competências das unidades de negócio, que geralmente são apoiadas por uma “vocação” presente em todas as áreas da organização (meta competência), para apoiar uma atividade que é reconhecida pelos consumidores como diferencial da organização frente aos concorrentes (distintiva). E, a relação dessas competências com a estratégia da empresa é que torna uma competência central. Quando mais essencial ao sucesso da estratégia, mais central é a competência. Os autores exemplificam essa classificação usando a empresa Fedex, que possui uma competência organizacional na leitura de códigos de barras, uma meta competência em logística e uma competência central em rastreamento de embalagens.

Já as capacidades dinâmicas, segundo Prahalad e Hamel (1990), são as capacidades que as organizações têm de, por meio do aprendizado, adaptar as suas competências ao longo do tempo.

RUAS *et al.* (2005), analisaram o conceito de competência central de Prahalad e Hamel, no contexto das empresas brasileiras e afirmaram que nem todas as empresas conseguem desenvolver essas competências. Assim, propuseram uma nova classificação:

Tipo	Descrição
Competências organizacionais essenciais	São competências coletivas que diferenciam a organização no espaço de competição internacional, contribuindo para uma posição de pioneirismo nesse mercado (excepcionais)
Competências organizacionais básicas	São as competências coletivas que se desdobram em todo o espaço organizacional e que contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização, porém, não para a sua diferenciação (sobrevivência)
Competências organizacionais seletivas	São competências coletivas que geram diferenciação no espaço da competição regional ou nacional, contribuindo para a posição de liderança da empresa, ou quase (diferenciadoras)

Quadro 11. Classificação das Competências Organizacionais para Ruas.

Fonte: Adaptado de Ruas *et al.* (2005)

Para Ruas *et al.* (2005) essa classificação é mais adequada ao contexto brasileiro, pois mesmo empresas que não possuem competências centrais, têm sobrevivido de forma consistente em mercados instáveis, sendo capazes, inclusive, de gerar diferenciação significativa no âmbito de mercados regionais ou nacionais.

Mills *et al.* (2002) com base em Prahalad e Hamel (1990) também propuseram uma classificação.

Tipo	Definição
Competências essenciais	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.
Competências distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadoras de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas
Competências organizacionais ou das unidades de negócios	Competências e atividades-chave, esperadas de cada unidade de negócios da empresa
Competências de suporte	Atividade que é valiosa para apoiar um leque de competências
Capacidades dinâmicas	Capacidade de uma empresa de adaptar suas competências pelo tempo. É diretamente relacionada aos recursos importantes para a mudança

Quadro 12. Classificação das Competências Organizacionais para Mills et al.

Fonte: MILLS *et al.* (2002, p. 13).

Um aspecto interessante das classificações de Prahalad e Hamel (1990) e Mills *et al.* (2002) é o destaque que dão para a avaliação dos clientes, elegendo uma categoria (distintivas), para denominar as atividades que os consumidores percebem como sendo diferenciadoras entre as empresas de um mesmo mercado.

Neste trabalho, não são discutidos todos os tipos de competência organizacional (uma vez que o foco está na relação das competências organizacionais com as demais categorias de análise), mas a classificação de Mills *et al.* (2002) é utilizada para auxiliar na discussão da relação entre a vantagem e as competências organizacionais.

3. METODOLOGIA

Esta seção descreve as opções metodológicas escolhidas pelo pesquisador para alcançar os objetivos da pesquisa. Aqui são apresentados: os pressupostos teóricos, objetivos e questões de pesquisa, o modelo conceitual e operacional de pesquisa, os critérios de mensuração das categorias analíticas, o delineamento da pesquisa, os critérios para seleção do caso único, a forma como os dados foram coletados e analisados e por fim os cuidados para obter validade e confiabilidade.

3.1. OS PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

Para a realização da pesquisa três pressupostos teóricos foram assumidos, por representarem pontos de consenso das duas lentes teóricas utilizadas neste trabalho (VBR e VBM), para olhar o fenômeno da estratégia organizacional:

1. Os fatores da indústria e específicos da firma exercem um impacto direto no desempenho das empresas (HOOLEYA *et al.*, 1998; SPANOS e LIOUKAS, 2001; MAKHIJA, 2003; PHUAA, 2006);
2. As estratégias que geram vantagem competitiva são construídas com base nos recursos que a empresa possui, controla ou tem acesso, aproveitando as oportunidades do ambiente, enquanto neutralizam ameaças externas e evitam fraquezas internas (BARNEY, 1991);
3. A estratégia adotada posiciona a empresa no mercado e esta posição permite que a empresa influencie ou seja influenciada pelas forças da indústria (PORTER, 1980).

O primeiro pressuposto teórico tem amplas confirmações empíricas em estudos que testaram a força relativa das duas teorias (VBM e VBR) (SPANOS e LIOUKAS, 2001; MAKHIJA, 2003; PHUAA, 2006).

O segundo pressuposto decorre do primeiro e baseia-se nos trabalhos pioneiros dos autores de estratégia, como Ansoff (1957), por exemplo, que afirmavam que a escolha estratégica é produto da avaliação interna e externa da organização. A matriz SWOT congrega os esforços desses autores seminais.

Na década de 80, Porter (1980) com a análise da estrutura da indústria deu mais ênfase na análise externa, e na década de 90, Barney (1991) entre outros, destacou a importância da análise interna. Em seus trabalhos mais recentes, no entanto, os autores reconhecem que a estratégia é construída tendo considerando tanto fatores internos quanto externos. Barney faz isso reconhecendo explicitamente que a VBR deve ser integrada a algum modelo de análise ambiental (BARNEY; CLARK, 2007) enquanto que Porter (1999) reconhece a importância da gestão da cadeia de atividades para construir estratégias bem sucedidas.

O terceiro pressuposto teórico, embora possa parecer uma defesa do posicionamento estratégico de Porter (1980) é também reconhecida pela VBR, quando Barney (1991) afirma que a propriedade de recursos com atributos VRIOS por uma organização torna difícil, senão impossível de ter esses recursos imitados pelos concorrentes. Quando é possível imitar, pode ser tão caro, que não se torna vantajoso para a concorrência fazê-lo (BARNEY, 1986b). Os recursos VRIOS permitem a empresa obter rendas de forma que os concorrentes não conseguem obter, ou seja, os recursos VRIOS posicionam a empresa no mercado de uma forma específica para defender a sua posição contra a ação da concorrência.

3.2. OBJETIVOS E QUESTÕES DE PESQUISA

O objetivo geral do trabalho foi **“compreender como a vantagem competitiva da Totvs Curitiba foi construída, considerando as estratégias adotadas, as forças da indústria, as competências e os recursos desenvolvidos”**.

E os objetivos específicos foram transformados nas questões de pesquisa abaixo, que nortearam a coleta e análise de dados:

1. Quais competências organizacionais mais impactam na posição de liderança da empresa?
2. Quais estratégias mais impactam na posição de liderança da empresa?
3. Quais recursos apoiam as estratégias da empresa?

4. Quais atributos VRIOS (valor, raridade, imitabilidade, organização e substituíbilidade) estão presentes nos recursos que apoiam as estratégias da empresa?
5. Que forças da indústria impactam na estratégia da empresa?
6. Como se relacionaram ao longo do tempo, as competências, as estratégias, as forças da indústria, os recursos e a vantagem competitiva?

A partir do objetivo geral, questões e teorias utilizadas, foi possível propor um modelo conceitual e operacional de pesquisa, que define as categorias de análise, bem como o relacionamento teórico entre elas.

3.3. MODELO CONCEITUAL E OPERACIONAL DA PESQUISA

O modelo conceitual da figura abaixo combina a análise interna e externa da organização para construir e implementar estratégias que geram vantagem competitiva.

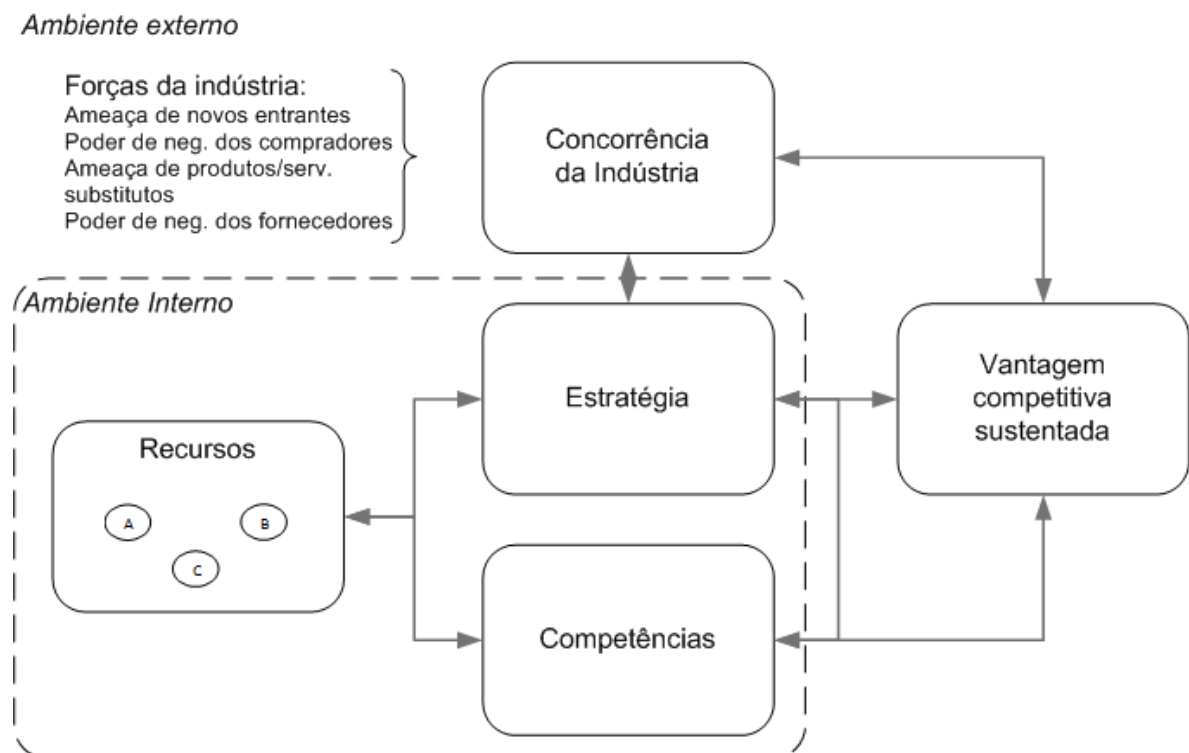


Figura 04. Modelo conceitual de pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor

No modelo assume-se que a estratégia é elaborada a partir do perfil de recursos da organização (BARNEY, 1991), das competências organizacionais desenvolvidas (FLEURY; FLEURY, 2004a) e da influência do nível de concorrência do mercado (PORTER, 1980). A influência entre essas categorias forma um sistema que se retroalimenta, ou seja, a execução da estratégia influencia as forças da indústria e cria novos recursos e competências que vão influenciar na elaboração de novas estratégias (PORTER, 1980; FLEURY; FLEURY, 2004a).

A relação da vantagem competitiva tanto pode se dar diretamente com a estratégia (PORTER, 1980, BARNEY, 1991), quanto com as competências (FLEURY; FLEURY, 2004a) ou competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Já a concorrência da indústria influencia diretamente a margem de lucro dessa indústria e indiretamente a vantagem competitiva da organização, sendo que as empresas que detêm poder de mercado (vantagem competitiva) podem também influenciar no nível de concorrência (PORTER, 1980).

Essas relações de múltiplas causalidades são capazes de integrar as relações complexas que são próprias dos sistemas socioculturais (BULGACOV; BULGACOV, 2009). Entretanto, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, não há um compromisso com a busca de relações de causalidade (CRESWELL, 2010), mas em vez disso, a preocupação é compreender “como” ocorrem as relações entre: (a) competências e estratégias adotadas, (b) recursos e estratégias adotadas, (c) concorrência da indústria e estratégia adotada, (d) estratégias adotadas e vantagem competitiva; ao longo do tempo.

3.4. CRITÉRIOS DE OBSERVAÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS

Apresenta-se a seguir as definições constitutivas e operacionais adotados neste trabalho. Segundo Vieira (2004):

A definição constitutiva se refere ao conceito dado por algum autor da variável ou termo que se vai utilizar. Ele deve emergir da fundamentação teórica utilizada. A definição operacional refere-se a como aquele termo ou variável será identificado, verificado ou medido na realidade. Ela deve,

evidentemente, representar a operacionalização da definição constitutiva (VIEIRA, 2004, p. 19).

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa as variáveis são chamadas de categorias de análise e neste estudo são: vantagem competitiva sustentada, competências organizacionais, estratégia, concorrência da indústria e recursos e capacidades organizacionais.

a) Vantagem competitiva sustentada

D. C. “Uma empresa tem uma vantagem competitiva se é capaz de criar mais valor econômico que o concorrente marginal em seu mercado de produto” (PETERAF; BARNEY, 2003, p. 314).

D. O. A vantagem competitiva foi utilizada como critério para escolha do caso a ser estudado, de acordo com as seguintes etapas: (a) escolha da empresa com maior participação no mercado de ERP (Totvs S. A.), de acordo com a pesquisa “23ª Pesquisa Anual do Uso de TI, 2012” da Fundação Getúlio Vargas; (b) análise do crescimento em faturamento da Totvs S. A. comparada com seus principais concorrentes (SAP e Oracle); (c) escolha da Totvs S. A. como empresa a ser pesquisada; (d) escolha da franquia Totvs Curitiba como o caso estudado, por figurar entre as cinco franquias da Totvs com maior faturamento e por apresentar um crescimento expressivo no faturamento dos últimos anos.

b) Competências organizacionais

D. C. A competência organizacional representa a medida como uma organização desempenha as atividades necessárias para seu sucesso, quando comparada com seus concorrentes (MILLS et al., 2002), e que são decorrentes da capacidade de combinar, misturar e integrar recursos e produtos e serviços (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

D. O. As competências foram identificadas a partir de entrevistas com oito clientes da franquia, os quais foram questionados sobre os diferenciais da Totvs que fizeram com que fosse escolhida como fornecedor de ERP, e complementadas com dados secundários e de entrevistas com os franqueados, também relacionados aos diferenciais da empresa no mercado. A entrevista com os clientes adotou questões

semi-estruturadas com questões baseadas nos fatores que orientam as escolhas de um ERP, propostas por Berlezzi et al. (2008):

Nº	Fator	Comentário
1	Funcionalidade do Sistema	Este fator englobou a maior quantidade de variáveis, identificou-se a existência de uma congruência entre as variáveis no sentido das funcionalidades do sistema. De acordo com a análise visualizam-se três aspectos fundamentais: a preocupação com a continuidade do sistema tanto de modo financeiro quanto funcional; a preocupação com o que o sistema pode oferecer (rapidez, integrações com outros sistemas, acessibilidade); e por fim a preocupação da empresa com o crescimento do fornecedor, considerando que um fornecedor maior poderá oferecer um sistema melhor.
2	Credibilidade do Fornecedor	Neste fator, após a análise das variáveis, foi possível notar-se a existência de uma conexão entre elas, no sentido da experiência do fornecedor no setor em função da satisfação dos clientes. Analisando-se as variáveis foi possível ainda perceber que os pesquisados associam a experiência do fornecedor no setor e a satisfação de seus atuais clientes com o sistema implantado alinhado com a importância do custo de consultoria.
3	Alinhamento aos processos estratégicos e de negócio	Neste fator agruparam-se um conjunto de variáveis que caracterizam a importância de um software que se alinhe às diretrizes estratégicas da empresa, possibilitando a ela crescimento e vantagem competitiva sem que haja transtornos da implantação com a rotina de processos à qual a organização está acostumada. Levando-se em conta que os vários módulos do sistema devem ser realmente integrados para que não ocorram negativos impactos na hora de gerir a empresa.
4	Treinamento de usuários	No quarto fator aparentou-se congruência entre as variáveis no sentido da importância para a disponibilização de treinamento, tornando os usuários capazes de operar o sistema e gerando assim maior rapidez durante a implantação e menores custos com a mesma, além de possibilitar uma manutenção mais barata.
5	Satisfação com a Implantação	Averiguando-se as variáveis deste fator notou-se a convergência destes para a importância da satisfação dos clientes com a equipe de implantação, que é influenciada pelo tempo de atuação da empresa fornecedora.
6	Custos Benefícios	Nas variáveis agrupadas neste fator, compreenderam-se a importância dos custos, da preservação dos processos utilizados e da fácil manutenção, percebendo-se desta maneira uma convergência de quanto mais fácil a manutenção e quanto menor as redefinições dos processos, menor será a importância dos custos monetários.
7	Liderança e Customização	No sétimo fator compreende-se a necessidade das empresas clientes quanto à customização do software para o alinhamento do mesmo com a rotina de processos da empresa, na qual identificou-se a relação das

		necessidades citadas acima com know-how de fornecedores líderes.
8	Riscos específicos do sistema	No oitavo fator identificou-se através da análise das variáveis que os pesquisados associam a idéia de maior segurança para o software à exclusividade de atuação da empresa fornecedora no setor de atuação da empresa cliente. Ou seja, melhor proteção quanto aos riscos específicos do sistema.
9	Know-How para a implantação de sistemas	No fator nove apontou-se a relação entre a experiência de desenvolvimento de softwares pelo fornecedor à criação de um software que se adéque à infra-estrutura tecnológica da empresa.
10	Integração	Neste fator percebeu-se a necessidade das empresas clientes em ter não apenas um único software de gestão e que os softwares devem possuir uma integração, possibilitando acessos, controle e planejamento junto aos outros sistemas utilizados.
11	Condicionamento para acessibilidade	Avaliando-se as variáveis deste fator encontraram-se duas necessidades das empresas clientes: A necessidade de proteção das suas informações internamente e a outra necessidade é fazer com que o funcionário entenda que cada colaborador possui um nível específico de acesso, o qual pode ser atingido através de treinamento.

Quadro 13. Fatores que orientam a escolha de um ERP

Fonte: Adaptado de Berlezzi et al. (2008, p. 41-43)

Os fatores que orientam a escolha de ERPs e que foram apontados como diferenciais da empresa no mercado, foram considerados as competências organizacionais.

c) Estratégia

D. C. Estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidade (ANDREWS, 2006).

D. O. Foram identificadas a partir de dados primários (entrevistas e observação não participante) e dados secundários (documentos fornecidos pela empresa, publicações do setor de software, relatórios de associações), as principais decisões estratégicas da empresa ao longo do tempo sobre mercados, produtos e estrutura,

bem como os fatores que influenciaram nessas decisões, como oportunidades no mercado, desenvolvimento de recursos, etc.

d) Recursos organizacionais

D. C. “Os recursos da firma em um dado momento podem ser definidos como aqueles ativos (tangíveis e intangíveis) que estão ligados de forma semipermanente à firma” (WERNERFELT, 1984, p. 172), que podem ser classificados em financeiros, intelectual, humano, organizacional, informacional, relacional e reputacional (VALENTIN, 2001), e que, para ser fonte de vantagem competitiva sustentada, devem ser valiosos, raros, difíceis para imitar, organizados e não haver para esses recursos, substitutos equivalentes (BARNEY, 2007).

D. O. Foram identificados a partir de dados secundários (pesquisas científicas já publicadas, matérias jornalísticas) e dados primários (entrevistas semi-estruturadas com questões baseadas nas categorias de recursos sugeridas por Valentin, 2001, p. 55), os recursos e capacidades que sustentaram as estratégias da empresa ao longo do tempo, e, em seguida, avaliadas de acordo com os critérios VRIOs sugeridos por Barney (2007). As questões para identificar os recursos foram baseadas na classificação de Valentin (2001), do quadro abaixo:

Categoria de recursos	Descrição
Financeiros	Capital e acesso aos mercados financeiros físicos. Ex. instalações, equipamentos, configurações e matérias primas.
Intelectual	Expertise, fórmulas e descobertas
Legal	Patentes, marcas e contratos que protegem o capital intelectual
Humano	Habilidades e expertise individual dos empregados
Organizacional	Cultura, costumes, visões compartilhadas, valores, rotinas e relações de trabalho
Informacional	Cliente e informações sobre a concorrência
Relacional	Alianças estratégicas, relações com clientes, vendedores e outros interessados, que frequentemente são afetados pelo poder de barganha e os custos de mudança
Reputacional	Nomes de marca que reduzem risco percebido ou tem valor simbólico.

Quadro 14. Tipos de recursos tangíveis e intangíveis.

Fonte: Valentin (2001, p. 55)

Já a avaliação dos critérios VRIO dos recursos foi feita com base nas questões propostas por Barney (2007):

1. A questão do valor: Os recursos e capacidades da firma permitem à firma responder as ameaças e oportunidades do ambiente?
2. A questão da raridade: É o recurso atualmente controlado por somente um pequeno número de firmas competidoras?
3. A questão da imitabilidade: Firms sem um recurso enfrentam uma desvantagem de custo na obtenção ou desenvolvimento desse recurso?
4. A questão da organização: As políticas e procedimentos da firma estão organizados para suportar e explorar os seus recursos valiosos, raros, e caros para imitar?
5. A questão da substituíbilidade: Há substitutos estrategicamente equivalentes para os recursos e capacidades que podem ser explorados separadamente para implementar a mesma estratégia implementada com recursos valiosos, raros e difíceis de imitar?

Quadro 15. Questões para avaliar os atributos VRIO dos recursos e capacidades

Fonte: Baseado em Barney (2001)

e) Concorrência da indústria

D. C. A concorrência da indústria refere-se ao grau de competitividade entre os atuais competidores, que influencia no potencial de lucro final da indústria, medido em termos de retorno em longo prazo sobre o capital investido. A concorrência da indústria é influenciada pelas forças ou fatores externos à indústria, que são divididas em cinco categorias: a ameaça de novos entrantes, a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, a pressão dos produtos substitutos, o poder de negociação dos compradores e o poder de negociação dos fornecedores (PORTER, 1986).

D. O. Foi avaliado o contexto da competição no mercado de atuação da franquia, a partir de dados secundários (documentos fornecidos pela empresa, publicações do setor, relatórios de associações) e entrevistas com questões voltadas para a influência de cada uma das cinco forças competitivas na lucratividade do mercado e da empresa.

3.5. DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa adota um delineamento de natureza descritiva-exploratória, com abordagem qualitativa, utilizando-se da estratégia Estudo de Caso, com coleta de dados de corte transversal, mas perspectiva de análise longitudinal.

Gil (1999) classifica as pesquisas em três grupos: estudos exploratórios, estudos descritivos, e estudos que verificam hipóteses causais. Segundo o autor, a

pesquisa exploratória é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação, obter dados adicionais sobre o problema ou estabelecer prioridades para investigações posteriores. Já as pesquisas descritivas têm como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

O caráter exploratório da pesquisa se justifica em função de haver poucas pesquisas no Brasil que relacionam as cinco categorias: recursos, competências, estratégia, vantagem competitiva e fatores da indústria num só caso e numa perspectiva de análise longitudinal. Já o caráter descritivo emerge principalmente da caracterização de cada categoria e da relação entre elas.

Uma questão chave nas pesquisas em VBR, segundo Barney (2011) continua sendo a forma como os recursos, principalmente os intangíveis, são avaliados. Segundo Molloy *et al.* (2011) as pesquisas que avaliam recursos intangíveis em sua maioria adotam critérios de validação baseados em processos mecânicos, unidisciplinar e uninível, quando deveriam adotar processos conceituais, multidisciplinares e multiníveis. Assim, a abordagem que melhor se adéqua à sugestão de Molloy *et al.* (2011) é a qualitativa, pois segundo Denzin e Lincoln (2006):

A pesquisa qualitativa envolve uma abordagem naturalista, interpretativa, para o mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 17).

Ao adotar uma abordagem qualitativa, assume-se, segundo Denzin e Lincoln (2006) que a realidade objetiva nunca será captada, mas que se pode conhecer algo apenas por meio das suas representações, seus conceitos, e a partir da triangulação de conceitos ou metáforas atuando simultaneamente, é possível obter uma compreensão em profundidade do fenômeno estudado.

Portanto, a abordagem qualitativa permite que o valor dos recursos seja apreendido pelos múltiplos conceitos e representações dos atores organizacionais atuando em vários níveis organizacionais, tal como proposto por Molloy *et al.* (2011).

Já o Estudo de Caso, segundo Yin (2010) é a estratégia de pesquisa preferida quando se investigam questão do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

O que diferencia o estudo de caso de outros métodos, segundo Yin (2010, p. 32), “é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível em um estudo histórico convencional”.

Segundo Dias e Becker (2010), atributos específicos da empresa dificilmente podem ser explicados por pesquisas quantitativas. Os métodos mais indicados nesse contexto são aqueles de caráter indutivo, como os estudos de caso em profundidade em uma única empresa ou num pequeno grupo.

Nesse sentido Hoskinsson *et al.* (1999) afirmam que ao invés de adotar uma abordagem de coleta de dados em larga escala, o estudo de caso pode ser adequado à VBR porque fornece, com maior riqueza de informações, aspectos relacionados às idiosincrasias da empresa.

Por fim, Rouse e Daellenbach (1999) afirmam que as fontes de vantagem competitiva embutidas nos ativos organizacionais só podem ser descobertas e uma compreensão integrada pode ser alcançada fazendo pesquisas “em” organizações ao invés de “sobre” as organizações.

A opção pelo Estudo de Caso, nesta pesquisa, portanto, foi feita por que se pretende investigar “como” as estratégias foram implementadas ao longo do tempo, porque o pesquisador não tem controle sobre esses eventos (que já ocorreram) e porque essa estratégia comporta um repertório de técnicas de coleta de dados que permitem estudar o fenômeno em profundidade, tal como sugerido por Hoskinsson *et al.* (1999), Rouse e Daellenbach (1999) e Dias e Becker (2010).

Segundo Neuman (1999), em relação ao período de tempo em que os dados são coletados, as pesquisas dividem-se em longitudinais e de corte transversal. Nas pesquisas de corte transversal, os dados são coletados em um só ponto do tempo, pretendendo descrever e analisar uma ou várias variáveis em um dado momento, enquanto que em pesquisas longitudinais, o pesquisador coleta os dados em mais de um momento e estuda a mudança no fenômeno que ocorre ao longo do tempo.

O presente trabalho adotou a dimensão temporal de corte transversal (em relação ao momento da coleta de dados) com aproximação longitudinal (em relação ao período de referência dos dados). Essa perspectiva justifica-se porque a análise da trajetória da empresa fornece pistas sobre o seu atual nível de competitividade (NELSON; WINTER, 1982) e porque os recursos geralmente são desenvolvidos ao longo do tempo, pela persistência de investimentos organizacionais (BARNEY, 1986b).

Segundo Dias e Becker (2010), o resgate histórico da organização viabiliza-se quando o pesquisador (1) constrói uma narrativa cronológica da trajetória organizacional, evitando reduções e apresentando os diferentes pontos de vista, (2) solicita a opinião dos participantes fazendo-os reportarem-se às diversas etapas da trajetória organizacional, (3) usa questões “por que” e “como” sobre as relações ao longo do tempo, (4) identifica padrões de comportamento, ações e decisões que sejam o reflexo das diferentes estratégias adotadas pela organização nos diferentes períodos da sua trajetória.

3.6. CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DO CASO ÚNICO

Segundo Yin (2010), três são as justificativas para se estudar um caso único: que este caso seja decisivo para testar uma teoria, quando o caso representa uma situação rara ou extrema e quando o caso se mostra revelador.

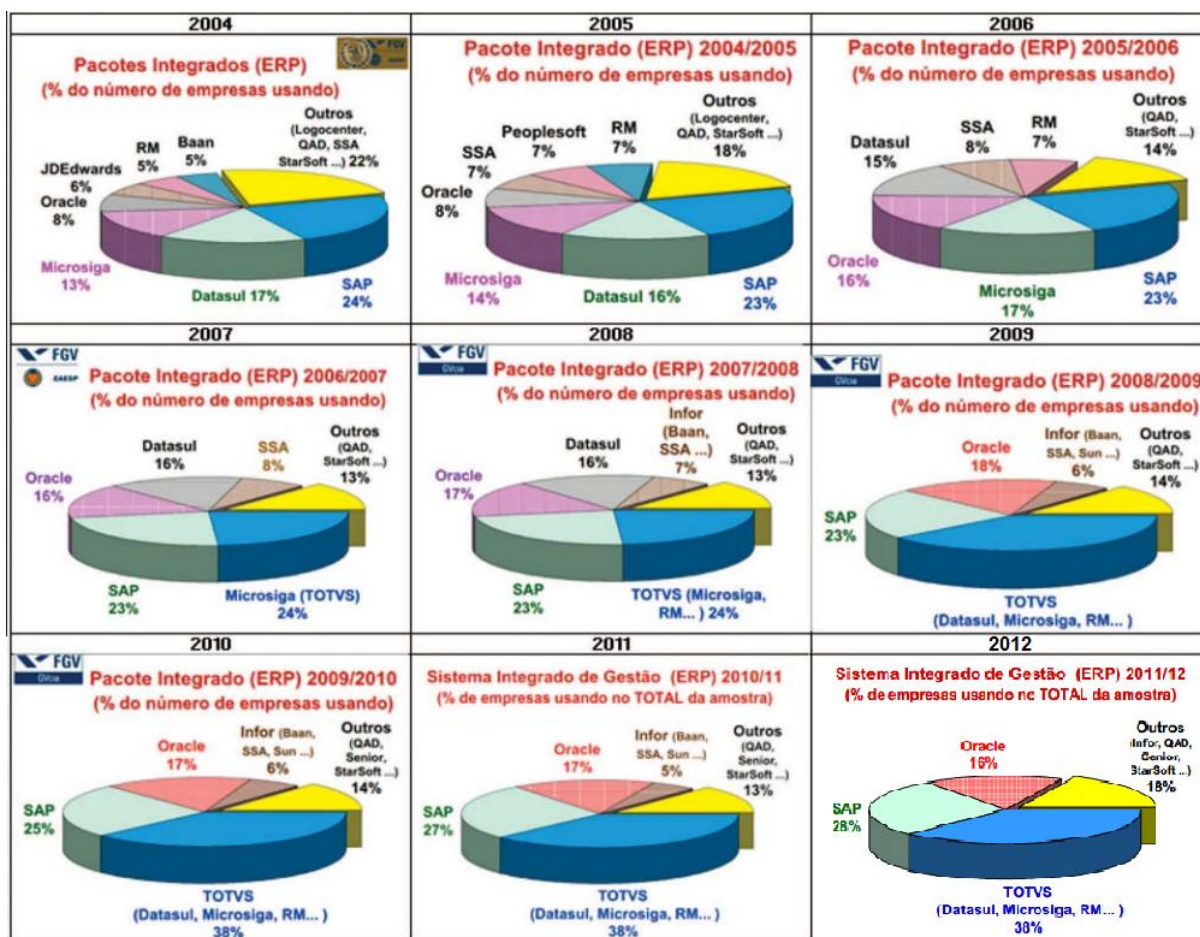
Assim, optou-se por estudar uma empresa do mercado de ERP com uma vantagem competitiva sustentada, assumindo que essa condição atenderia aos critérios propostos por Yin (2010).

A escolha do caso compreendeu as seguintes etapas: seleção da empresa líder do mercado de ERP, comparação do crescimento em faturamento da empresa líder com seus principais concorrentes, definição do caso a ser estudado.

De acordo com a pesquisa “23ª Pesquisa Anual do Uso de TI, 2012” da FGV, a Totvs é líder no mercado de ERPs com 38% de participação. Essa liderança é expressiva em empresas com até 160 teclados, onde a Totvs tem 53% de participação e em empresas com 160 a 600 teclados, onde a empresa tem 40% de

participação. Somente em empresas com mais de 600 teclados, a liderança é da SAP, com 51% de participação.

Analisando a série histórica da pesquisa da FGV (quadro abaixo), percebe-se que a Totvs foi a que mais cresceu em participação de mercado, saindo de 13% em 2004, quando ainda era Microsiga, para 38% em 2012, justificando sua escolha como caso desta pesquisa.



Quadro 16. Market Share de sistemas ERP, por ano, desde 2004
 Fonte: Adaptado de Bottazzini e Calado (2011) e Meirelles (2012).

Considerando que a Totvs S. A. distribui seus produtos e serviços, em sua maioria, através de unidades franqueadas, optou-se por escolher uma dessas franquias para ser o caso estudado. A escolha da unidade de Curitiba justificou-se por ser uma das cinco franquias que mais faturam no grupo e por apresentar um crescimento consistente em faturamento, desde a sua criação.

No entanto ao iniciar a coleta de dados na franquia, verificou-se que as competências, estratégias e recursos que possui são na maioria compartilhados com

a franqueadora, de modo que a franqueadora também foi estudada para explicar a vantagem da franquia.

A escolha da Totvs S. A. assim, reúne as três características que justificam o estudo de um caso único, propostas por Yin (2010): (1) trata-se de uma empresa líder de mercado (o que a credencia para testar as teorias desta pesquisa); (2) essa liderança, segundo Mercado Digital (2009) é uma exceção em mercados em que a SAP, líder mundial do setor atua (situação rara ou extrema) e por fim; (3) poucos estudos há no Brasil sobre os recursos no setor de ERPs, o que torna este caso revelador.

3.7. COLETA DE DADOS

Segundo Yin (2010) há seis fontes de dados comumente usadas na realização de estudos de caso: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos. Sendo que nesta pesquisa foram utilizadas três dessas fontes: documentos, entrevistas e observação direta.

Segundo Martins e Theóphilo (2007, p. 85-86), a pesquisa documental “busca material que não foi editado, como cartas, memorandos, correspondências de outros tipos, avisos, agendas, propostas, relatórios, estudos, avaliações, etc”. A principal função dos documentos secundários é corroborar e aumentar a evidência de outras fontes, uma vez que foram redigidos com alguma finalidade específica e para um público específico que não o do estudo de caso (YIN, 2010).

Já a entrevista, para Amado (1995) é sempre uma versão da realidade, de forma que o pesquisador deve buscar compreender os diversos significados que os indivíduos e grupos sociais conferem às experiências que têm, para que dados coletados em entrevistas não sejam reduzidos a uma simples sucessão de eventos dispostos no tempo.

A observação direta ou não participante, por sua vez, é frequentemente útil para proporcionar informação adicional sobre o fenômeno a ser estudado, principalmente quando a investigação do caso é feita no seu ambiente natural (YIN, 2010).

Neste trabalho, os dados foram coletados de acordo com as categorias de análise como demonstrado no quadro abaixo:

Objetivo	Caso	Fontes e dados coletados
Caracterizar o caso	Totvs S. A.	Documentos • Todas as informações utilizadas para caracterizar o caso, como tamanho da empresa, principais produtos, clientes, etc.
	Totvs Curitiba	Documentos • Qt. de funcionários, organização interna da empresa, cargos e funções, setores de atuação, etc. Entrevistas • História da empresa Observação direta • Dinâmica de funcionamento
Analisar a vantagem competitiva	Totvs S. A.	Documentos • Participação de mercado, crescimento em faturamento
	Totvs Curitiba	Documentos • Crescimento em faturamento
Identificar as competências organizacionais	Totvs S. A.	Documentos/Entrevistas • Diferenciais da empresa
	Totvs Curitiba	Entrevistas • Diferenciais da empresa
Descrever as estratégias	Totvs S. A.	Documentos/Entrevistas • Principais ações estratégicas adotadas pela empresa
	Totvs Curitiba	Documentos/Entrevistas • Principais ações estratégicas adotadas pela empresa
Identificar os recursos e capacidades	Totvs S. A.	Documentos/Entrevistas • Recursos e capacidades desenvolvidos pela empresa ao longo do tempo
	Totvs Curitiba	Documentos/Entrevistas • Recursos e capacidades desenvolvidos pela empresa ao longo do tempo Observação direta • Envolvimento da empresa no desenvolvimento de recursos e capacidades
Analisar a influência das forças competitivas	Totvs S. A.	Documentos • Influência das forças competitivas sobre o mercado de ERPs
	Totvs Curitiba	Entrevistas • Influência das forças competitivas sobre o mercado da franquia

Quadro 17. Fontes e dados coletados

Fonte: Dados da pesquisa

Os principais documentos coletados foram informativos da Totvs S. A. coletados no site da empresa, reportagens sobre a Totvs S. A. coletados em sites especializados e documentos impressos da franquia.

A observação direta foi utilizada no início e durante o período da coleta. No início, o pesquisador passou três dias coletando documentos e acompanhando a rotina de trabalho da franquia e durante a coleta, antes ou após as entrevistas, também fez observações que foram transformadas em um protocolo de pesquisa, que segundo Creswell (2010), pode ser uma página, onde o pesquisador anota os dados descritivos (retratos dos participantes, reconstrução de diálogos, descrições do local físico, relatos de determinados eventos ou atividades) e as notas reflexivas (os pensamentos pessoais do observador, tais como especulações, sentimentos, problemas, ideias, palpites, impressões e preconceitos).

As entrevistas foram realizadas no período de 03/10/12 a 21/12/12, com três públicos distintos. O primeiro público foram os funcionários da franquia conforme quadro abaixo:

Funcionário	Departamento	Cargo	Tempo de empresa (anos)
F 01	Presidência	Presidente	4,5
F 02	Serviços	Diretor	0,7
F 03	Serviços	Arquiteto de projetos	2,5
F 04	Atendimento e Relacionamento	Diretor	4,5
F 05	Atendimento e Relacionamento	Coordenador	3
F 06	Atendimento e Relacionamento	Coordenador	1
F 07	Administrativo e Financeiro	Diretor	8
F 08	Administrativo e Financeiro	Coordenador	13
F 09	Capital Humano	Diretor	12
F 10	Capital Humano	Gerente	1,7

Quadro 18. Funcionários entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa

Esse primeiro grupo forneceu os principais dados e informações sobre todas as categorias da pesquisa, por meio de entrevistas com questões semi-estruturadas.

O segundo grupo, foi composto de oito clientes indicados pela área comercial da franquia (quadro abaixo), de forma a compor uma amostra representativa da carteira de clientes, tanto em tamanho de empresas, setor de atividade e data da implantação dos ERPs.

Cliente	Setor	Q. de funcionários	ERP	Início da implantação
C 01	Manufatura	4000	Datasul	jun/05
C 02	Consrução e projetos	3000	Protheus	jul/10
C 03	Manufatura	900	Protheus	mai/08
C 04	Manufatura	600	Datasul	mar/95
C 05	Manufatura	500	Protheus	set/09
C 06	Distribuição e Logística	150	Protheus	nov/10
C 07	Construção e projetos	60	Datasul	abr/09
C 08	Construção e projetos	30	RM	jan/11

Quadro 19. Clientes entrevistados
Fonte: Dados da pesquisa

O objetivo das entrevistas com o segundo grupo foi identificar as principais competências da Totvs (S. A. e franquia) a partir de questões semi-estruturadas, relacionadas à decisão de escolha da Totvs como parceira do negócio, em detrimento de outros concorrentes.

Por fim, foi realizada uma entrevista com a gerente do observatório Softex, Virgínia Duarte, sobre as perspectivas do mercado de softwares customizáveis (dentro os quais os ERPs), no Brasil, com o objetivo de avaliar a influência das forças competitivas da indústria sobre esse mercado.

Todas as entrevistas num total de aproximadamente 10 horas de duração (2,5 horas com os clientes, 0,5 hora com a gerente da Softex e 7 horas com os funcionários da franquia), foram gravadas e transcritas, com autorização dos entrevistados.

3.8. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada em duas etapas utilizando-se da análise de conteúdo, que segundo Bardin (2009), consiste num conjunto de técnicas de análise das comunicações, a partir de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. O objetivo dessa análise, segundo a autora, é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção ou recepção de mensagens, inferidas por meio de indicadores quantitativos ou não.

Na primeira etapa, a análise de conteúdo permitiu identificar e descrever as competências, estratégias e recursos da empresa (S. A e franquias), bem como as influências das forças da indústria sobre a estratégia, no momento presente, fazendo um “retrato” da situação atual da empresa.

De acordo com Machado-da-Silva *et al.* (2005, p. 32-33) “fotos de uma configuração social, típicas de um corte transversal, podem se constituir em primeiro passo de um processo de pesquisa longitudinal e histórica para desvelar o filme que levou àquela configuração”.

Assim, a segunda etapa da análise, adotou a técnica de análise longitudinal sugerida por Langley (1999), baseada em três procedimentos para extrair teorias a partir de casos.

O primeiro procedimento envolveu a construção de uma história detalhada da Totvs S. A. (desde 1983) e da franquias (desde 2008), cruzando dados secundários e dados primários, sobre os principais acontecimentos relacionados às categorias de análise da pesquisa.

O segundo procedimento foi a redução desses dados em tópicos e formas gráficas (Quadro 28 e Figura 09) que permitiram a apresentação de grandes quantidades de informação em pouco espaço. Segundo Langley (1999), essa redução obviamente não representa uma teoria, mas constituem a matéria prima necessária para conceituações mais abstratas. Segundo o autor, a menos que seja combinada com outros métodos, como uma descrição rica, a representação gráfica gera apenas uma descrição superficial da estratégia, na medida em que preserva algumas dimensões do fenômeno, mas exclui outras.

O terceiro procedimento foi a decomposição dos dados em sucessivos períodos de tempo, permitindo análises comparativas entre os períodos e a análise explícita de como as ações de um período levam a mudanças no contexto que afetaram as ações em períodos subsequentes (LANGLEY, 1999).

3.9. VALIDADE E CONFIABILIDADE

Segundo Paiva Júnior, Leão e Mello (2011, p. 194-195), nas pesquisas qualitativas, a “validade se refere à capacidade que os métodos utilizados numa pesquisa propiciam à consecução fidedigna de seus objetivos” e a confiabilidade “a refere-se à garantia de que outro pesquisador poderá realizar uma pesquisa semelhante e chegará a resultados aproximados”. Juntos, a validade e a confiabilidade norteiam a qualidade da pesquisa qualitativa.

Para Yin (2010, p. 63), são quatro os critérios para avaliar a qualidade de um projeto de pesquisa:

Validade de constructo: identificação das medidas operacionais corretas para os conceitos sendo estudados.

Validade interna (apenas para estudos explanatórios ou causais e não para estudos descritivos ou exploratórios): busca do estabelecimento da relação causal pela qual se acredita que determinadas condições levem a outras condições, diferenciadas das relações espúrias.

Validade externa: definir o domínio para o qual as descobertas do estudo podem ser generalizados.

Confiabilidade: demonstração de que as operações de um estudo – como os procedimentos para a coleta de dados – podem ser repetidas, com os mesmos resultados.

Para obter a validade de constructo nesta pesquisa, foram utilizadas múltiplas fontes de dados: documentos, entrevistas, observação direta. Inicialmente foi feita uma ampla pesquisa sobre a empresa em sítios da internet, depois esses dados foram confrontados com aqueles das entrevistas e as anotações da observação direta. O presidente e os diretores com mais tempo de casa também foram os últimos a serem entrevistados, de forma que se pode fazer uma triangulação com os demais dados.

A validade externa foi assegurada pela fundamentação teórica para descrição das categorias e análise da relação entre elas, o que permite que a pesquisa seja replicada em outros contextos usando a mesma base teórica.

Por fim, para garantir um bom nível de confiabilidade, foi elaborado um protocolo de pesquisa, com os procedimentos da coleta de dados, questões de pesquisa, observações do campo e registro das entrevistas.

3.10. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Pode ser apontada como limitação teórica deste estudo a adoção do conceito das forças competitivas da VBM sem relacionar com as estratégias genéricas e a gestão da cadeia produtiva, que também são conceitos dessa teoria. A comparação VBM x VBR envolvendo todos os conceitos das duas abordagens, embora instigante, talvez não permitisse uma ampliação das categorias de competências e estratégias, tal como foi feito.

Em relação ao planejamento e condução da pesquisa, pode ser apontada como limitação a adoção o fato do pesquisador não ter coletado dados primários de funcionários da S. A. As informações sobre a S. A. foram coletadas de fontes secundárias ou de diretores da franquia (dentro os quais, alguns ex-funcionários da S. A.).

Apresentada a metodologia da pesquisa, o objetivo do próximo capítulo é apresentar o contexto que envolve o caso estudado, o mercado de software e de ERPs.

4. O MERCADO DE SOFTWARES E ERPs NO BRASIL

O mercado de ERPs faz parte do mercado de software, e, como a maioria das publicações trata do mercado de softwares de forma geral, foi realizada nesta pesquisa a caracterização tanto do mercado de software, quanto do mercado de ERP.

4.1.O MERCADO DE SOFTWARE NO BRASIL

O setor de software envolve tanto a prestação de serviços quanto a oferta de produtos, sendo mais comum que essas duas categorias estejam entrelaçadas (ROCHA, 1998). Esse setor é estratégico para o crescimento econômico de um país e por isso é comum que receba uma forte regulamentação governamental, no sentido de incentivar a competitividade das empresas do setor.

Guimarães (2005) destaca cinco razões pelas quais o setor é importante para a economia: a) é um bem informacionalizado, sendo o produto final intangível; b) o software exige conhecimento acumulado, favorecendo o aprendizado e a capacitação contínua na empresa, sendo que essa acumulação passa a ser ponto estratégico na organização; c) a vida útil do software é curta, por isso a indústria de software é altamente inovadora; d) as indústrias de software tendem à aglomeração em determinadas regiões, como, por exemplo, o Vale do Silício e Seattle (EUA), Dublin (Irlanda) e Bangalore (Índia); e) apesar de possuir grandes corporações na indústria de software, a presença de micro e pequenas empresas representam grande parte do faturamento e dos empregos nesta indústria.

Desde 2004 a Associação Brasileira das Empresas de Software – ABES publica anualmente um estudo com cenários e tendências do mercado de TI no Brasil. A publicação de 2011 com dados de 2010 informa que:

1. O Brasil ocupa a 11ª posição no mercado mundial de software, movimentando 19,04 bilhões de dólares, equivalente a 1,9% do mercado mundial e a 1,0% do PIB nacional. Desse valor 5,51 bilhões de dólares corresponderam à venda de softwares, o que representa perto de 2,2% do mercado mundial, e 13,53 bilhões de dólares refere-se a serviços relacionados;

2. A participação de programas de computador desenvolvidos no país atingiu 35% do total do mercado brasileiro de software, reforçando a tendência de crescimento que vem sendo apontada desde 2004;
3. O mercado de software é explorado por cerca de 8.520 empresas, dedicadas ao desenvolvimento, produção e comercialização de software e de prestação de serviços, e daquelas que atuam no desenvolvimento e produção de software, 94% são classificadas como micro e pequenas empresas;
4. A indústria e o setor de finanças são os principais compradores representando 45% das vendas, seguidas pelo setor de serviços, comércio e governo;
5. As exportações de software e serviços atingiram a ordem de US\$ 1,74 bilhões, um avanço de 15,7% em relação a 2009. Embora o saldo de exportação tenha crescido, não acompanhou o crescimento do mercado interno, principalmente porque 80% do que é exportado atualmente refere-se a serviços, onde o Brasil não tem competitividade em custos e tem falta de mão-de-obra especializada.

O Sebrae Paraná realizou em 2008 um estudo para investigar o panorama do setor de software no estado, que contemplou a análise de dados do setor como um todo, de forma comparativa com a região Sul e o Brasil. De acordo com o estudo, as empresas de software no Brasil em 2008, eram em número de aproximadamente 4 mil empresas, tinham 77 mil funcionários registrados, dos quais 36 mil ou 46% com nível superior, e com pagamentos em salários anuais de R\$ 197 milhões. No Paraná, havia 274 empresas de software instaladas (7% do total nacional), empregando 2800 trabalhadores (4% do total nacional), dos quais 1200 tinham ensino superior (3% do total nacional) e com pagamentos de salários anuais na ordem de 5,1 milhões (3% do total nacional).

4.2. O MERCADO DE ERP NO BRASIL

Não se pode compreender esse mercado, sem definir alguns conceitos chave, como o próprio conceito de ERP e os critérios da escolha de software desta natureza.

4.2.1. Conceito e funcionalidades de ERPs

Surgido na década de 60, mas com forte crescimento na década de 90, em função principalmente do advento da internet, o uso de sistemas integrados de gestão pelas organizações, chama a atenção de empresários e acadêmicos. Esses sistemas são também chamados de ERPs:

Sigla para Enterprise Resource Planning, o sistema ERP é uma plataforma de software desenvolvida para integrar todos os dados e processos de uma empresa em um único sistema, possibilitando a automação e armazenamento de todas as informações necessárias para gerenciar um negócio (SISTEMA ERP, 2012).

No Brasil, segundo Padilha e Marins (2005), esses sistemas também são chamados de Sistemas Integrados de Gestão Empresarial, porque controlam e fornecem suporte a todos os processos operacionais, produtivos, administrativos e comerciais da empresa.

Pode-se dizer que o ERP é um sistema integrado, que possibilita um fluxo de informações único, contínuo e consistente por toda a empresa, sob uma única base de dados. É um instrumento para a melhoria de processos de negócios, como a produção, compras ou distribuição, com informações on-line e em tempo real (PADILHA; MARINS, 2005, p. 104).

Souza e Zwicker (2000), por sua vez, afirmam que os sistemas ERP possuem uma série de características que, em conjunto, os distinguem dos demais sistemas. Essas características são resumidas no quadro a seguir:

Característica	Descrição
Os ERP's são pacotes de softwares comerciais	A aquisição de um pacote comercial tem como objetivo resolver dois grandes problemas que ocorrem na construção de sistemas pelos métodos tradicionais de análise e programação: o não cumprimento de prazos e orçamentos.
Os ERP's incorporam modelos padrão de processos de negócios	Os ERP's comerciais não são desenvolvidos para um cliente específico, mas em vez disso procuram atender requisitos genéricos do maior número possível de empresas, justamente para explorar o ganho de escala em seu desenvolvimento.
Os ERP's integram as diversas áreas da empresa	A função dos ERP's é construir um todo coerente a partir das várias funções que originam-se da divisão do trabalho nas empresas. A integração permite o compartilhamento de informações comuns entre os módulos, como cadastro de clientes e fornecedores.
Os ERP's utilizam um banco de dados corporativos	É uma prática, em geral adotada pelos ERPs, que embora difícil de ser implantada, traz vários benefícios como compartilhamento e segurança de informações.
Os ERP's possuem grande abrangência funcional	Uma diferença entre os sistemas ERP e os pacotes de software tradicionais é a abrangência funcional dos ERPs, isto é, a ampla gama de funções empresariais cobertas por esses aplicativos.

Os ERP's requerem procedimentos de ajuste	Os ERPs, por serem genéricos necessitam de adaptações, parametrizações e customizações, em cada organização. A adaptação é o processo por meio do qual o ERP é preparado para ser utilizado por uma determinada empresa. A parametrização é o processo de adaptação por meio da definição dos valores de parâmetros já disponibilizados pelo próprio sistema. A customização é a modificação de um sistema ERP para que este possa se adaptar a uma determinada situação empresarial impossível de ser reproduzida por parâmetros.
--	--

Quadro 20. Características dos ERPs

Fonte: Adaptado de Souza e Zwicker (2000, p. 47-49)

Percebe-se, a partir destes conceitos, que os sistemas ERPs têm como funções principais o controle de operações e a integração de partes diferentes da organização, ou seja, duas questões gerenciais essenciais a qualquer tipo de negócio.

Dada a complexidade do produto e serviço, a escolha de um ERP não é tarefa fácil, uma vez que diversos critérios devem ser considerados, tais como custo, atendimento de requisitos, capacidade técnica do fornecedor, etc.

4.2.2. Critérios para escolha de um ERP

Diversos autores já estudaram os fatores que são comumente considerados pelas organizações na hora de adquirir um ERP. Medeiros Jr (2007) analisou esses fatores citados nos trabalhos de seis autores e concluiu que há certo consenso acerca de alguns deles, como demonstrado no quadro abaixo:

Critérios mais frequentes	Teltumbde (2000)	Baki et al. (2005)	Kumar et al. (2002)	Illa et al (2000)	Fitzgerald (1998)	Correa (1997b)
Critérios Técnicos	X	X	X	X		
Funcionalidade	X	X	X	X		
Referência do Fornecedor	X	X	X			X
Implantabilidade	X	X			X	
Ajuste estratégico	X				X	
Riscos	X				X	
Flexibilidade	X				X	
Custo	X	X			X	X
Análise de benefícios	X				X	
Serviço e Suporte		X	X			
Confiabilidade do Sistema		X	X			
Facilidade de Customização		X	X			X
Melhor ajuste com a estrutura organizacional		X	X			

Ajuste com sistema de matriz e ou parceiro		X	X			
Integração modular cruzada		X	X			X
Consultorias de seleção e implantação		X		X		X
Método de implantação do software		X				X
Domínio de conhecimento do fornecedor		X				X
Posição do fornecedor no mercado		X				X
Compatibilidade com outros sistemas		X				X
Visão do fornecedor		X				
Mudanças administrativas	X					
Tempo de implantação		X				
Escalabilidade para permitir crescimento						X
Atualização da tecnologia						X
Facilidade de uso						X
Segurança						X
Localização						X

Quadro 21. Resumo de Citações de Critérios de Seleção de ERPs

Fonte: Medeiros Jr. (2007, p. 81)

Já Berlezzi et al. (2008) conduziram uma pesquisa exploratória com 140 gestores de pequenas e médias empresas que acompanharam ou realizaram a escolha de uma software de gestão integrada em suas empresas. Os dados foram coletados por meio de questionários fechados e análise utilizou testes estatísticos como análise fatorial. Os pesquisadores encontraram 11 fatores considerados na aquisição de um ERPs, que são demonstrados no quadro abaixo.

Nº	Fator	Comentário
1	Funcionalidade do Sistema	Este fator englobou a maior quantidade de variáveis, identificou-se a existência de uma congruência entre as variáveis no sentido das funcionalidades do sistema. De acordo com a análise visualizam-se três aspectos fundamentais: a preocupação com a continuidade do sistema tanto de modo financeiro quanto funcional; a preocupação com o que o sistema pode oferecer (rapidez, integrações com outros sistemas, acessibilidade); e por fim a preocupação da empresa com o crescimento do fornecedor, considerando que um fornecedor maior poderá oferecer um sistema melhor.
2	Credibilidade do Fornecedor	Neste fator, após a análise das variáveis, foi possível notar-se a existência de uma conexão entre elas, no sentido da experiência do fornecedor no setor em função da satisfação dos clientes. Analisando-se as variáveis foi possível ainda perceber que os pesquisados associam a experiência do fornecedor no setor e a satisfação de seus atuais clientes com o sistema implantado alinhado com a importância do custo de consultoria.
3	Alinhamento aos processos estratégicos e de negócio	Neste fator agruparam-se um conjunto de variáveis que caracterizam a importância de um software que se alinhe às diretrizes estratégicas da empresa, possibilitando a ela crescimento e vantagem competitiva sem que haja transtornos da implantação com a rotina de processos à qual a organização está acostumada. Levando-se em conta que os vários módulos do sistema devem ser realmente integrados para que não

		ocorram negativos impactos na hora de gerir a empresa.
4	Treinamento de usuários	No quarto fator aparentou-se congruência entre as variáveis no sentido da importância para a disponibilização de treinamento, tornando os usuários capazes de operar o sistema e gerando assim maior rapidez durante a implantação e menores custos com a mesma, além de possibilitar uma manutenção mais barata.
5	Satisfação com a Implantação	Averiguando-se as variáveis deste fator notou-se a convergência destes para a importância da satisfação dos clientes com a equipe de implantação, que é influenciada pelo tempo de atuação da empresa fornecedora.
6	Custos Benefícios	Nas variáveis agrupadas neste fator, compreenderam-se a importância dos custos, da preservação dos processos utilizados e da fácil manutenção, percebendo-se desta maneira uma convergência de quanto mais fácil a manutenção e quanto menor as redefinições dos processos, menor será a importância dos custos monetários.
7	Liderança e Customização	No sétimo fator compreende-se a necessidade das empresas clientes quanto à customização do software para o alinhamento do mesmo com a rotina de processos da empresa, na qual identificou-se a relação das necessidades citadas acima com know-how de fornecedores líderes.
8	Riscos específicos do sistema	No oitavo fator identificou-se através da análise das variáveis que os pesquisados associam a idéia de maior segurança para o software à exclusividade de atuação da empresa fornecedora no setor de atuação da empresa cliente. Ou seja, melhor proteção quanto aos riscos específicos do sistema.
9	Know-How para a implantação de sistemas	No fator nove apontou-se a relação entre a experiência de desenvolvimento de softwares pelo fornecedor à criação de um software que se adéque à infra-estrutura tecnológica da empresa.
10	Integração	Neste fator percebeu-se a necessidade das empresas clientes em ter não apenas um único software de gestão e que os softwares devem possuir uma integração, possibilitando acessos, controle e planejamento junto aos outros sistemas utilizados.
11	Condicionamento para acessibilidade	Avaliando-se as variáveis deste fator encontraram-se 2 necessidades das empresas clientes: A necessidade de proteção das suas informações internamente e a outra necessidade é fazer com que o funcionário entenda que cada colaborador possui um nível específico de acesso, o qual pode ser atingido através de treinamento.

Quadro 22. Fatores que orientam a escolha de um ERP

Fonte: Adaptado de Berlezzi et al. (2008, p. 41-43)

Os fatores do quadro acima englobam e reagrupam fatores já mencionados em estudos anteriores, e por isso foram utilizados neste trabalho, para apoiar entrevistas junto aos clientes do caso estudado.

O fornecimento de ERPs no Brasil e no mundo, por sua vez, é dominado por grandes empresas que foram ao longo do tempo, adquirindo competidores menores para tornar o mercado altamente concentrado.

4.2.3. Mercado de ERPs

Em 2011, os investimentos mundiais em ERPs foram estimados em US\$ 37,9 bilhões (BAGUETE, 2012), e no Brasil em R\$ 2,04 bilhões (TI INSIDE, 2012). Além disso, segundo a TI Inside (2012), de 2011 para 2010 houve um crescimento de 14,2% nesse mercado, que deve encerrar 2014 com faturamento de R\$ 3,02 bilhões, o que, se confirmado, representará um crescimento de 48% na comparação com 2011.

Esse crescimento, segundo a TI Inside (2012) pode ser atribuído a dois fatores principais: “a forte demanda por ERP das empresas e a expansão do portfólio de produtos dos principais fabricantes de software de gestão por meio de aquisições de competidores menores e focados em nichos de mercado”.

No mercado mundial, a SAP lidera o mercado com participação de 25,5% com base na receita de 2011, representando crescimento de 13,2% em relação a 2010 (PINTO, 2012). Já no mercado nacional:

(...) segundo pesquisa FGV três fornecedores dominam o mercado com 82% de participação: Totvs, SAP e Oracle. A Totvs teve maior participação no mercado com 38% de market share, seguida da SAP com 28% e a Oracle com 16% de participação no mercado no ano passado. Os gastos e investimentos em TI continuam crescendo e já atinge 7% da receita nas empresas, o valor dobrou nos últimos 12 anos (PINTO, 2012).

Em relação às tendências desse mercado, Luna (2012) aponta seis prováveis acontecimentos:

1. **Aumento da oferta de sistemas hospedados em cloud, mais especificamente na abordagem denominada de *Software as a Service – SaaS*:** servidores, banco de dados e demais recursos para rodar o sistema são providos pelo fornecedor da solução e não pelo cliente.
2. **Mobilidade empresarial:** aumento gradativo das funcionalidades dos ERPs em dispositivos móveis, como *tablets* e *smartphones*.
3. **ERPs com interface mais amigável:** a experiência dos usuários com dispositivos da Apple, com interfaces do Facebook e LinkedIn exerce uma

pressão nos fornecedores de ERPs para tornar seus aplicativos mais fáceis de usar, embora executem operações mais complexas que os exemplos citados.

4. **ERPs integrados com ferramentas de *Business Intelligence* e de *Analytics*:** A previsão do Instituto Gartner é que as empresas encontrarão mais valor real nos ERPs que integrem funcionalidades analíticas.
5. **ERPs integrados às redes sociais corporativas:** O maior benefício é que, através das ferramentas de mídia social, os dados do ERP podem ser ordenados e guardados como dados estruturados sobre os clientes, para análise.
6. **Integração do BPM (*Business Process Modeling*) com as funções e atividades do ERP:** Neste conceito, os usuários trabalham, não acessando as diversas funções na forma tradicional, ou seja, à partir dos menus ou botões de acesso, mas passam a trabalhar por caixa de atividades, onde ficam listados em *follow up* todas as operações que eles precisam executar, tais como: autorizações, pagamentos, etc.

No próximo capítulo o caso da pesquisa é caracterizado, para apresentação dos dados e resultados no capítulo subsequente.

5. CARACTERIZAÇÃO DO CASO ESTUDADO

Como já mencionado anteriormente, a intenção inicial da pesquisa era estudar somente o caso da franquia Totvs Curitiba, mas como esta depende das competências, estratégias e recursos da franqueadora para obter vantagem competitiva, ambas as empresas são caracterizadas neste capítulo.

5.1. TOTVS S. A.

A Totvs S. A. é uma empresa de capital aberto que atua no mercado de software, serviços e tecnologia. Líder no Brasil, com 53,1% de participação de mercado e também na América Latina, com 35,6%, é a maior fabricante de softwares aplicativos sediada em países emergentes e a 6ª maior do mundo. Fundada em 1983, foi a primeira empresa do segmento, na América Latina a abrir capital e, atualmente, conta com o apoio de 10 mil participantes e está presente em 23 países (TOTVS, 2012).

As principais definições estratégicas da empresa estão descritas no quadro abaixo.

Missão	Ser uma referência global em soluções de tecnologia que fortalecem a gestão de nossos clientes.
Visão	Ser a empresa de software que melhor atende clientes.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Somos um Grupo baseado em Pessoas • Nossa gestão está centrada em Governança Corporativa • Buscamos a Inovação como vetor de crescimento • Exercitamos sempre "Atendimento e Relacionamento" • Temos paixão pelo Empreendedorismo • Liderança é um compromisso • Entregamos Qualidade aliada à Simplicidade • Definimos Responsabilidade Social como essencial • Buscamos superar os resultados esperados por nossos clientes, participantes, acionistas, fornecedores, parceiros e pela sociedade na qual estamos inseridos.
Slogan	Compartilhe o novo mundo.
Estilo	Igual, sendo sempre diferente.
Cultura	Uma empresa de donos sem fronteira, baseada em pessoas que provocam inovação.

Quadro 23. Definições estratégicas da Totvs S. A.

Fonte: SOBRE A TOTVS, 2012.

Já os diferenciais competitivos divulgados no site da empresa, são apresentados no quadro abaixo.

Diferencial	Descrição
Liderança no mercado de pequenas e médias empresas	É líder absoluta no Brasil, com 49,1% de <i>share</i> de mercado, e é a maior empresa do setor sediada em países emergentes.
Sistema de distribuição abrangente	Possui 180 Canais, entre unidades próprias e franquias, que conseguem cobrir com eficácia as demandas tanto no Brasil, como na América Latina e Europa.
Tecnologia proprietária e ampla variedade de soluções	É a única companhia latino-americana que desenvolve plataforma tecnológica própria para softwares, proporcionando flexibilidade, independência e redução de custos, como <i>royalties</i> a terceiros
Base sólida e diversificada de clientes	Tem geração de receita bem distribuída e não há forte predominância em setor especial algum.
Forte prestígio da marca	O nome TOTVS tem se fortalecido no mercado e conseguido espelhar o prestígio e a reputação conquistada por suas antigas marcas - Microsiga Protheus, Logix, Datasul e RM, por exemplo.
Histórico de rentabilidade e solidez financeira	Desde a sua fundação, registra lucro líquido e geração positiva de caixa, mesmo em situações econômicas adversas da história recente do Brasil e do mundo.
Reputação corporativa e equipe de administradores experientes	Possui uma equipe de administradores com ampla experiência no setor de tecnologia. Já foi eleita a empresa brasileira de melhores práticas de governança corporativa pelo IBGC.

Quadro 24. Diferenciais da Totvs

Fonte: SOBRE A TOTVS, 2012.

Os produtos e serviços que a empresa oferece podem ser classificados em soluções administrativas, sistêmicas, de processos, de desempenho e de infraestrutura, como observado no quadro abaixo:

Categoria	Produtos e serviços
Software	<ul style="list-style-type: none"> • ERP Back Office (Protheus) Enterprise Resource Planning • RH – Gestão do Capital Humano • CRM • BI • SPED • NF-e • IFRS
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Development Studio TOTVS • ECM TOTVS (gestão de conteúdo e workflow) • Application Server TOTVS • Virtual Machine TOTVS • ESB TOTVS (integrador)
Serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Cloud & Outsourcing • BPO • Marketplace • Service Desk • Infraestrutura • Educação
Consultoria	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia • Gestão • Processo, Pessoas e Tecnologia • Produtos de Pequenos Ciclos • CAAS (Consulting As A Software)

Quadro 25. Produtos e Serviços da Totvs S. A.

Fonte: SOLUÇÕES, 2012

Embora existam várias linhas de produtos e serviços, a principal fonte de receita da empresa são os ERPs. Segundo levantamento da Fundação Getúlio Vargas (FGV/SP), relativo à 2011/2012 a Totvs é líder nacional no fornecimento de ERP, com 38% de participação no mercado, à frente das concorrentes SAP (28%) e Oracle (16%). Essa participação é expressiva em empresas com até 160 computadores (53% do mercado) e em empresas com 160 a 600 máquinas (40% de participação). Somente em empresas com mais de 600 máquinas, a Totvs aparece em segundo lugar, empatada com a Oracle (21%) e atrás da SAP (51%) (MEIRELLES, 2012).

Os produtos e serviços são segmentados para atender os setores da Agroindústria, Construção e Projetos, Distribuição e Logística, Educacional, Financial Services, Jurídico, Manufatura, Saúde, Serviços, Varejo e Micro e pequenas empresas (TOTVS, 2012).

Os principais eventos da história da empresa podem ser visualizados na figura abaixo, que relaciona esses eventos ao crescimento econômico da empresa.

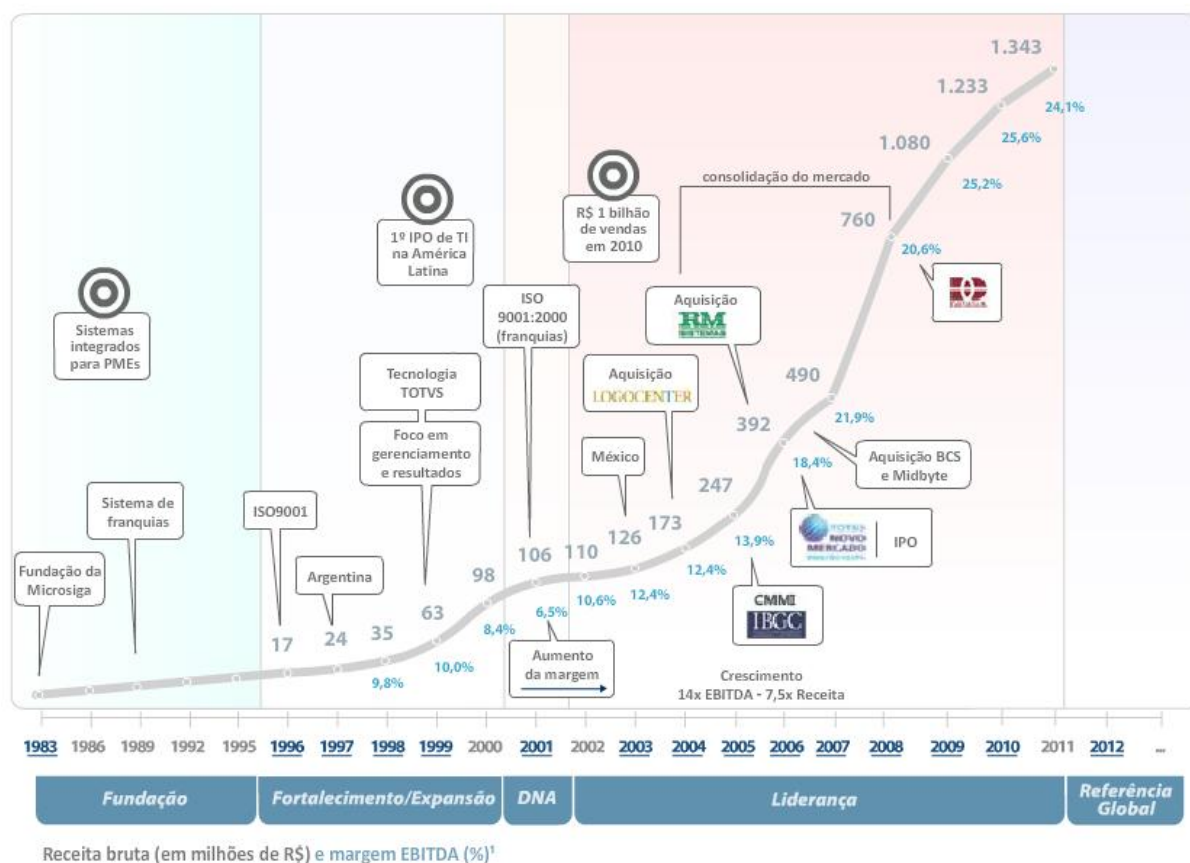


Figura 05. Histórico da Totvs S. A.
Fonte: SOBRE A TOTVS, 2012.

Percebe-se, analisando a figura, que nos últimos 3 anos, a empresa cresceu 43% em faturamento, passando de 760 milhões em 2008 para 1,343 bilhões de reais em 2011.

Para estar presente em todos os Estados do Brasil, a empresa possui 5 unidades próprias e 52 franquias (INVESTIDORES, 2012). As franquias têm exclusividade territorial, ou seja, somente uma franquia pode atuar em cada área pré-definida, que pode ser em um Estado ou numa região com vários municípios. A receita das franquias advém da venda de serviços aos clientes, bem como de comissões sobre a venda de licenças e taxas de manutenção mensal dos softwares, pagos diretamente à Totvs S. A.

No mercado paranaense há três franquias Totvs (INVESTIDORES, 2012), uma sediada em Londrina e que atende a região noroeste do Estado, uma em Foz do Iguaçu que atende a região sudoeste do Estado e outra sediada em Curitiba e que atende a região nordeste e sudeste do Estado.

5.2. TOTVS CURITIBA

A Totvs Curitiba iniciou suas atividades em 1995, como uma franquia da Microsiga. Na época, eram apenas oito funcionários que começaram a atender os clientes para os quais a Microsiga de São Paulo tinha vendido o ERP chamado Microsiga, que não dispunha ainda de tecnologia própria.

O faturamento dos dois primeiros anos foi de cerca de 5% do faturamento atual, pois o mercado tinha concorrentes fortes, que hoje fazem parte da Totvs, como a Datasul e Logocenter, como explica um entrevistado:

Então os eventos mais importantes nessa caminhada foi realmente desbravar o mercado. Hoje o que são produtos, empresas que foram incorporadas, Datasul, Logocenter, elas eram grandes, elas nasceram grandes. Diferente da Microsiga, essas duas empresas, elas nasceram dentro de indústrias. A Logocenter nasceu dentro da Tupy que é uma fundição em Santa Catarina, com base no que? A necessidade de um sistema de gestão que foi terceirizado. Naquela época tinha um movimento forte de terceirização de empresas, e aí a Logocenter nasceu. E a Datasul segue mais ou menos a mesma linha. Então eles entraram no mercado pra atender outra faixa de clientes, e a Microsiga não, ela nasceu nas pequenas empresas, e aí a história da franquia, da franquia era realmente desbravar. As contas eram todas pequenas, eram poucos usuários. Nem se imaginava na época que a gente estaria concorrendo com grandes players (F 09).

Somente a partir de 2000, é que a empresa começou ganhar alguns clientes maiores, principalmente depois do lançamento da linguagem própria para desenvolvimento de sistemas, a *Advanced Protheus Language* – ADVPL, desenvolvida pela franqueadora nos sete anos anteriores (INVESTIDORES, 2012)

Mas ainda assim, não conseguia competir em igualdade de condições com a Datasul e a SAP, então líderes de mercado, como explica um diretor:

A concorrência era mais com Datasul. Eram poucas as contas que a gente entrava com Microsiga pra concorrer com SAP. (...) O produto é o mesmo, que hoje eu ganho contas da SAP. Mesmo não, ele evoluiu, porém, ele tem uma estrutura maior, tem um porte maior e tal, a tecnologia já está bem consolidada e tudo mais, então o mercado passou um tempo ali, de 2006 até 2008 mais ou menos, receoso de investimentos até com, com os nossos produtos, então se tinham dúvidas. Eu mesmo fui ajudar fechar vendas e assim a gente era muito mais questionado da continuidade da empresa do que da capacidade técnica da entrega ou do potencial do produto (F 09).

Então em 2008, a Totvs Curitiba foi criada, a partir da união com a Logocenter e RM Sistemas e a contratação do atual CEO da empresa, que havia a pouco tempo deixado um cargo executivo na Totvs S. A.

A Logocenter tinha apenas representantes na cidade e nunca chegou a ter uma franquia, de forma que na operação de fusão, entrou como sócia da nova empresa e manteve os funcionários em Santa Catarina. Já a RM era uma franquia de propriedade da Totvs S. A., que foi então adquirida pela Totvs Curitiba. Foi comprada a carteira de clientes e os funcionários passaram a fazer parte da equipe da Totvs Curitiba.

Em 2009 a empresa se preparou para novas fusões em 2010, sendo o evento mais marcante desse ano, a mudança para o novo prédio na região do Alphaville em Pinhais-PR, ampliando a estrutura física em 100 postos de trabalho.

Em janeiro de 2010 a empresa incorporou as atividades da Datasul Iguaçu, que também entrou como sócia da empresa e trouxe a carteira de clientes, com o antigo proprietário assumindo uma diretoria na franquia.

Em julho de 2010 a franquia adquiriu a carteira de clientes da Datasul Paranaense, então uma franquia Datasul do mesmo tamanho da franquia Totvs. Em razão do tamanho da operação, a Totvs se preparou desde 2008 para essa operação, fortalecendo duas áreas de apoio, que na opinião de um entrevistado, foram fundamentais para a aquisição:

(...) O desafio era justamente como não ser engolido por essa aquisição. Então assim a parte estrutural, nosso organograma tem duas estruturas pilares, que é a área administrativa e a área de capital humano. Elas são pilares justamente pra dar essa estratégia e sustentação do negócio. (...) As áreas meio estão aqui estruturadas e a gente começou estruturar lá em 2008 já pra realmente estar um pouquinho sempre à frente e não ter que correr atrás (F 09).

O quadro abaixo resume as operações de fusão e aquisição da franquia.

Empresa	Clientes	Funcionários	Investimento (R\$ milhões)	Participação no capital social	Data da operação	Tipo de operação
Logocenter*	40	2	-	24%	Ago/2008	Incorporação/participação na sociedade
RM Sistemas	55	16	1,8	-	Ago/2008	Aquisição da carteira
Datasul Iguaçu	10	8	-	7%	Jan/2010	Incorporação/participação na sociedade
Datasul Paranaense	240	70	10,3	-	Jul/2010	Aquisição da carteira

*Funcionários ficam em Joinvile – SC
 Quadro 26. Incorporações da franquia
 Fonte: Dados da pesquisa

Como se pode notar no quadro acima, as maiores operações da empresa foram as aquisições da Datasul Paranaense e da RM Sistemas. A Logocenter, embora incorporada, manteve a forma de trabalho de antes da operação, os clientes continuaram sendo atendidos pela unidade de Joinvile-SC.

Atualmente, a empresa conta com cerca de 170 funcionários (denominados participantes) contratados nas modalidades: pessoa jurídica, cooperados (a maior parte), celetistas, aprendizes e estagiários; distribuídos em quatro diretorias.

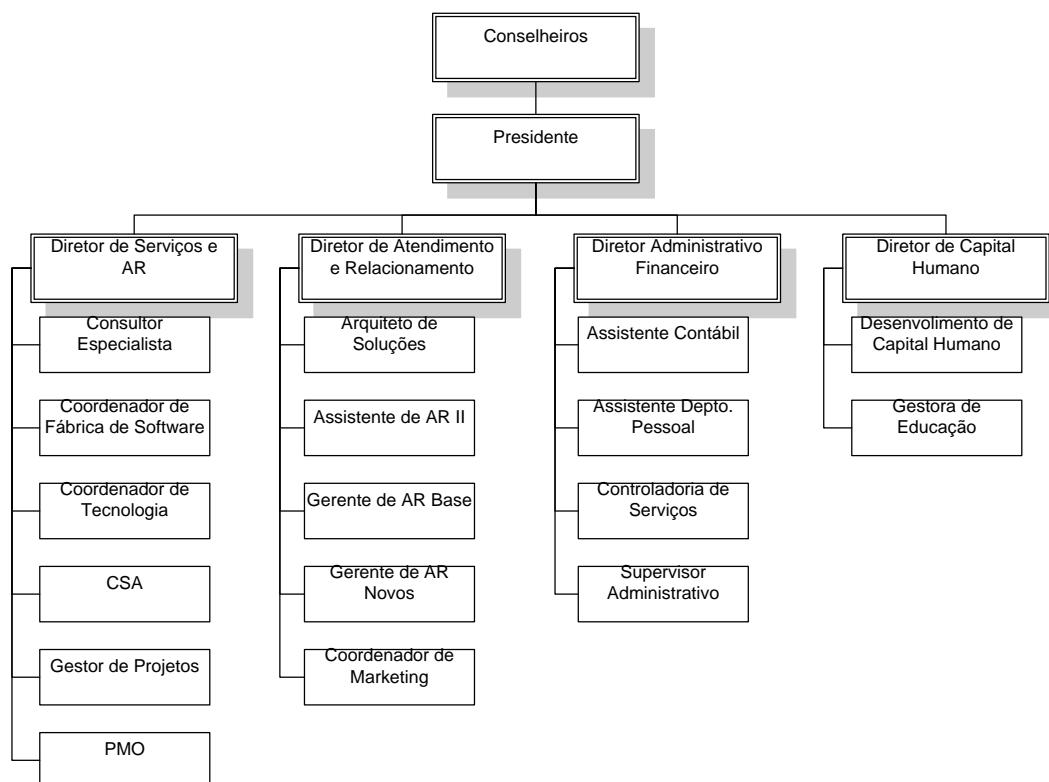


Figura 06. Organograma da Totvs Curitiba
 Fonte: Dados da pesquisa

A área de Serviços detém 65% dos participantes, que somados aos participantes da área de Atendimento e Relacionamento representam 84% da empresa. Tal distribuição é coerente com a fonte de receita da empresa, proveniente, 80%, da venda de serviços, 15% das comissões sobre licenças e 5% das comissões sobre a taxa mensal dos softwares.

A franquia atua principalmente no setor de manufatura, projetos e construções, e varejo, sendo os principais produtos, os ERPs: Protheus (antigo Microsiga), Datasul, RM e Logix. Os três últimos são ERPs de empresas que foram adquiridas pela Totvs ao longo do tempo.

No próximo capítulo são descritas as categorias analisadas neste estudo para em seguida entrar em pauta o valor dos recursos da empresa e em seguida a análise de como a vantagem foi construída, considerando todas as categorias do estudo.

6. A LIDERANÇA DE MERCADO NO CASO ESTUDADO, À LUZ DA VBR E VBM

Este capítulo apresenta a forma como a vantagem competitiva da Totvs Curitiba foi construída, considerando as categorias de análise: vantagem competitiva, competências organizacionais, estratégias, recursos e forças da indústria. Em razão de o caso estudado ser uma franquia, sempre que necessário, são analisadas as mesmas categorias na Totvs S. A.

6.1. VANTAGEM COMPETITIVA

A vantagem competitiva, neste trabalho, adotou dois critérios: a participação de mercado dos fornecedores de ERPs, para a escolha da organização a ser estudada (Totvs S. A) e o crescimento em faturamento, para analisar o caso estudado (Totvs Curitiba).

A figura abaixo demonstra o crescimento no faturamento da Totvs Curitiba, de Out/2008 a Out/2012, que foi de 65% em receitas brutas.

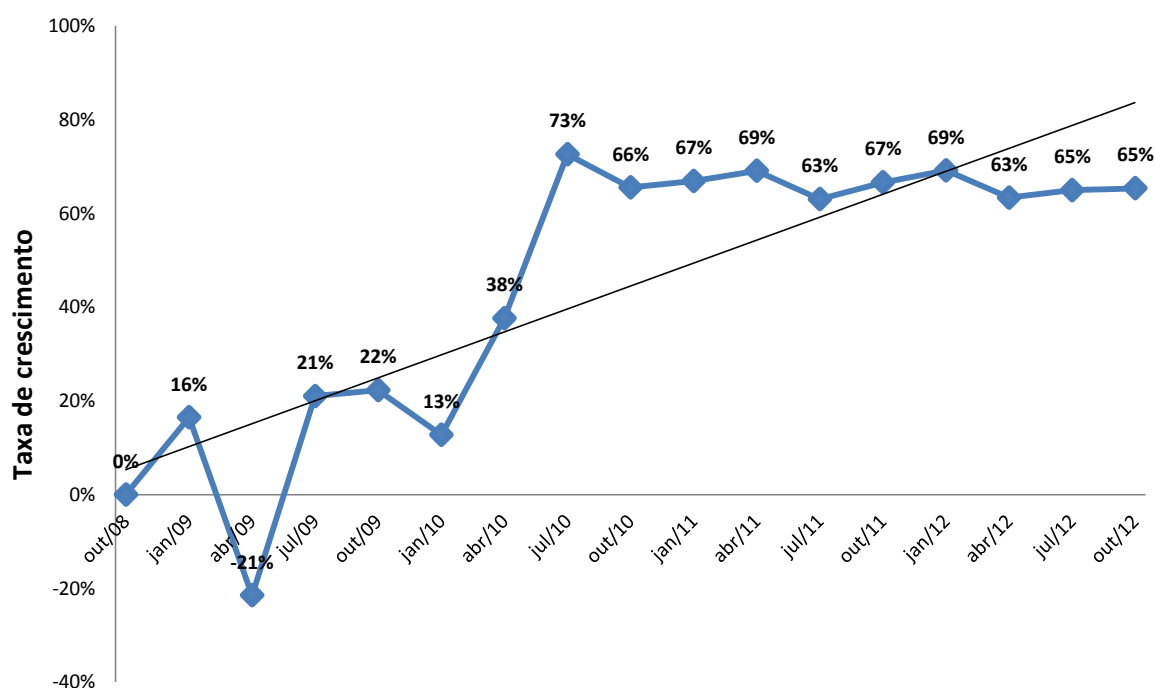


Figura 07. Crescimento no faturamento da Totvs Curitiba de Out/2008 a Out/2012.

Fonte: Dados da pesquisa

Os períodos de maior crescimento na receita antecedem as fusões e aquisições da franquia, demonstrando a capacidade de crescimento orgânico da empresa.

Comparando a evolução do faturamento da Totvs S. A. com o da franquia, tomando como base o ano 2009 (uma vez que as operações da franquia começaram em Ago/2008) e comparando com 2011, percebe-se que, enquanto a S. A. cresceu 20% a franquia experimentou crescimento de 59% no mesmo período. Tal fato se deve a defasagem de pelo menos um ano entre as operações de fusão e aquisição da franqueadora e da franquia.

No entanto, apesar do crescimento no faturamento expressar “o quanto” a empresa apresenta uma vantagem competitiva, esse indicador não explica “como ou porque” essa vantagem foi obtida. Analisar as competências organizacionais frente aos concorrentes, por sua vez, pode ajudar a explicar porque os clientes deram preferência à Totvs na hora de adquirir um ERP e com isso contribuíram para o crescimento da receita da empresa.

6.2. COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Foram identificadas a partir das entrevistas e dados secundários, duas competências organizacionais que foram desenvolvidas pela S. A. ao longo do tempo, apoiadas em recursos e estratégias, e que foram apontadas como essenciais para a construção da liderança de mercado da Totvs S. A.

Certamente que existem na S. A. outras competências, próprias das suas unidades de negócio, como a competência de organizar e gerenciar mais de 180 canais de distribuição, por exemplo, mas justamente por se tratar de uma corporação que adota o modelo de franquias, ao adotar a classificação de competências proposta por Mills et al. (2002), as competências essenciais são mais facilmente observadas na franqueadora e os demais tipos de competência, nas unidades franqueadas.

A análise das competências da S. A., portanto, é focada nas competências centrais, propostas por Prahalad e Hamel (1990).

6.2.1. Fornecer ERPs para todas as regiões do país (S. A)

A capilaridade de distribuição dos ERPs da Totvs S. A., que atualmente conta com 180 canais de distribuição no Brasil e no exterior, entre unidades próprias e franqueadas, é apontada por um especialista do setor, como a razão da liderança de mercado da empresa:

“Em termos de receita, SAP e Oracle estão atrás da brasileira Totvs no mercado nacional de sistemas de gestão, isso porque a empresa adotou o modelo de franquia para negociar seus produtos no País, atingindo maior penetração, enquanto que as duas empresas estrangeiras trabalham isso por meio de parceiros credenciados”, explica Bruno Arrial, consultor de tecnologia da informação da consultoria Frost & Sullivan (PANORAMA BRASIL, 2012).

E também confirmada por um diretor da franquia:

O grande sucesso da Totvs, assim, você olhando para quando nasceu lá a Microsiga, um dos grandes diferenciais que a Totvs teve foi a distribuição geográfica..., a forma de distribuição do produto, o sistema de franquia. Uma das primeiras... um dos primeiros processos de distribuição através de franquias de um sistema ERP bem consolidado no Brasil, foi a Totvs que fez. Tanto é que muitas internacionais hoje têm dificuldade de entrar no Brasil por dois motivos: a distribuição, que é uma dificuldade do modelo de distribuição e a parte fiscal, alteração legal. Então esse eu acho que são alguns dos diferenciais pra isso. Então lá atrás, ela criou um sistema de distribuição muito forte e dividiu o bolo. Então o franqueado aqui, você pode ver, se você pegar hoje as dez empresas que mais faturam na área de TI no Brasil, sem considerar a Totvs, talvez cinco ou seis sejam Totvs, sejam filiais da Totvs ou franquias da Totvs. Tem franquia em Campinas, que é franquia como aqui, que tem 450 funcionários (F 02).

Esse sistema de distribuição pode ser considerado uma *core competence*, porque satisfaz os requisitos teóricos propostos por Prahalad e Hamel (1990): (1) Está diretamente relacionada com as estratégias da empresa (principalmente a estratégia de aquisições de concorrentes e verticalização de softwares que serão apresentadas mais a frente); (2) Contribui para a percepção de valor pelo cliente, principalmente das pequenas e médias empresas que tem acesso aos ERPs a um preço que grandes fornecedores não podem praticar; (3) É considerado um diferencial perante os concorrentes e difícil de ser imitado, uma vez que os canais encontram-se já consolidados; e (4) Contribui para a expansão da empresa no médio e longo prazo pela venda de mais produtos e serviços utilizando-se dos mesmos canais.

6.2.2. Fornecer ERPs para uma variedade grande de segmentos e tamanhos de empresas (S. A)

Embora a vocação da empresa, desde a sua fundação, foi atender o mercado de pequenas e médias empresas, onde hoje a empresa é líder, nos últimos três anos, a corporação vem investindo na verticalização de sistemas, como forma de continuar crescendo.

Esta tem sido uma competência que vários concorrentes têm desenvolvido, mas a Totvs S. A. se sobressai por que adota há algum tempo a estratégia de aquisições de empresas de nicho e por que, diferente dos grandes fornecedores de ERPs, que precisam adquirir experiência em pequenos negócios, a Totvs S. A. já atua nesse mercado há muito tempo, tendo um portfólio diferenciado, como explica um diretor:

Hoje eu entrego mais software, por um valor menor de licença de uso. Então assim, hoje poucas empresas possuem um portfólio de produtos tão completo quanto o nosso. Hoje são dez segmentos de atuação que nós temos. Desses dez segmentos a gente se propôs atender 100% esses segmentos. Então vamos lá... Se eu tenho uma empresa, um cliente grande, então ele tem um departamento jurídico, eu tenho um software pra ele, ele tem um departamento de importação e exportação, comércio exterior, eu tenho um software pra ele. Ele tem um departamento de manutenção industrial, eu tenho. Eu tenho uma loja de e-commerce, eu tenho software (F 04)

Essa competência, além de apoiar-se em todas as estratégias adotadas pela S. A. e identificadas nesta pesquisa, também contribui para a percepção de valor pelo cliente, uma vez que ele pode adquirir mais de um software e usar a mesma licença de uso.

A competência também é considerada um diferencial da empresa que é difícil de ser copiado e contribui para a expansão da empresa no médio e longo prazo, tanto no mercado nacional quando internacional, como destaca Virgínia Duarte, especialista do setor de software: “(...) *O Brasil tem chances mais claras nos mercados verticais, ou seja, naqueles softwares que não necessariamente atingem um grande público*”. Ou seja, essa é mais uma competência central da empresa.

As competências organizacionais da Totvs Curitiba, por sua vez, foram investigadas a partir de entrevistas feitas por telefone ou pessoalmente, com 08 clientes da empresa, entrevistas com executivos da franquia e dados secundários.

A partir dessa coleta, foram identificadas quatro competências que são apontadas pelos clientes como diferenciais da empresa (S. A. e franquia) frente à concorrência e são descritas a seguir.

6.2.3. Fornecer ERPs aderentes às operações dos clientes (franquia)

Essa competência é apontada nos estudos de Berlezzi et al. (2008) como uma das mais relevantes para um fornecedor de ERPs, quando os autores afirmam que as funcionalidades do sistema e o alinhamento aos processos estratégicos e de negócios são o primeiro e o terceiro, respectivamente, fatores mais importantes na hora de comprar um ERP.

Os clientes da franquia concordam que a empresa possui essa competência em nível diferenciado, como expresso por esse cliente, quando questionado sobre o porquê da escolha da Totvs: *“O que foi determinante foi..., em primeiro lugar, a aderência do produto, o Protheus se mostrou mais aderente do que o Datasul àquele volume de requerimentos”* (C 03).

A origem dessa competência remete à história da S. A., à estratégia de focar no mercado de PMEs para conhecê-lo bem e à capacidade empreendedora dos fundadores da empresa.

No entanto, não é uma competência central, podendo ser classificada como competência distintiva (MILLS et al, 2002; PRAHALAD, HAMEL, 1990) ou seletiva (RUAS, 2005), porque geram diferenciação no mercado regional e contribuem para a posição de liderança da empresa.

6.2.4. Flexibilizar a customização dos ERPs (franquia)

De acordo com o entrevistado F 03, para pequenas empresas, quanto maior a possibilidade de customizações no sistema, melhor, enquanto que para as grandes empresas, quanto menos customizações, melhor, pois nas atualizações do ERP também é preciso atualizar as customizações.

Considerando que a Totvs S. A. é líder no mercado de ERPs para pequenas e médias empresas, portanto, a possibilidade de customizações, principalmente do ERP Protheus, é apontada pelos clientes como um diferencial:

(...) a gente acabou fechando com a Totvs em função dela, tipo ser mais flexível na implantação, nas customizações, por que é uma coisa que a gente gostaria de ter, que a gente tinha no sistema antigo, era a flexibilidade que você tinha pra poder desenvolver alguma ferramenta, entendeu? Baseado no nosso tipo de negócio entende? Então um dos motivos principais foi esse. A SAP ela é tipo inflexível nesse sentido e a Microsoft, ela ainda tá meio que aprendendo o mercado brasileiro. Então ela não tem assim, muita vivência no Brasil. Então nós procuramos tipo assim, ah

indique pra nós algumas empresas que você já tem o ERP implantado, então eram poucas empresas, então a gente meio que ficou com medo de entrar nisso aí né (C 06).

Essa competência tem relação com a estratégia da S. A de foco no mercado de PMEs, estratégia de verticalização de software é um recurso importante quando se trata de customizar ERPs, que é a linguagem de programação própria.

Os concorrentes internacionais da Totvs S. A., SAP e Oracle focam no mercado de grandes empresas e são pouco flexíveis em relação às customizações. Já os concorrentes regionais, embora possam customizar, geralmente, não possuem linguagem própria, de forma que a competência da flexibilidade na customização é também diferenciadora da empresa perante a concorrência.

6.2.5. Fornecer ERPs que atendem a legislação fiscal/contábil (franquia)

Esta é uma das competências de maior destaque da Totvs (S. A. e franquia) a ponto de ter sido mencionada por quase todos os entrevistados, clientes e funcionários, como um forte diferencial. Na entrevista abaixo, um diretor explica melhor como a empresa exerce essa competência.

(...) contratualmente hoje nós garantimos toda atualização fiscal federal, estadual e municipal para as capitais e cidades acima de 500 mil habitantes. Isso ninguém faz, nenhum outro concorrente tem isso. Quando eu falo de um software internacional, para o Brasil, em função até da complexidade que é, eles atuam sempre com um parceiro local, Mastersaf, enfim outros concorrentes específicos pra isso. Eu tenho isso dentro da ferramenta, então hoje eu tenho dentro da Totvs, são 180 pessoas que trabalham única e exclusivamente lendo legislação e colocando isso dentro do produto. Então isso é uma parte muito forte. Isso pesa muito na hora da decisão (F 02).

E no trecho abaixo, um cliente explica como a competência é percebida e avaliada:

(...) (a Totvs) é uma empresa que está mais adaptada a nossa realidade, a realidade brasileira. Por exemplo, a parte fiscal, contábil, era uma preocupação que a gente tinha também. Nós trabalhamos com várias linhas de produtos e vendemos no Brasil inteiro, então isso requer o quê? A parte fiscal, ela tem que ser bem desenvolvida nesse sentido por que, vamos supor, aqui no Brasil a nossa legislação fiscal é muito complexa, né. Então um determinado tipo de produto, ele tem uma tributação numa região, na outra é outra, entendeu? É, IPI, ICMS, é ICM reduzido, é... então volta e meia a gente tá colocando uma linha diferente no mercado (...) (C 06)

Como se pode perceber nas entrevistas, a Totvs S. A. conseguiu alcançar excelência numa competência que é muito valorizada no mercado nacional e que os concorrentes internacionais e regionais tem dificuldade para imitar. Os primeiros, por

terem dificuldade para compreender a legislação brasileira e atuarem com parceiros locais, e, as empresas regionais, por não contarem com os profissionais que a Totvs dispõe. Além disso, o atendimento à legislação permite a expansão da empresa em médio e longo prazo, uma vez que essa competência pode ser aplicada em novos produtos e serviços.

Em suma, o conjunto de conhecimentos e tecnologias que permite à empresa atender à legislação fiscal e contábil, melhor que os concorrentes do mercado, podem ser classificados como uma *core competence*.

6.2.6. Fornecer ERPs com boa relação custo x benefício (franquia)

Esse diferencial, segundo entrevistas, deve-se tanto ao posicionamento da empresa de oferecer um software com baixo custo de licenciamento, mas custo mais elevado de manutenção; quanto à oferta de um número maior de soluções (do que os concorrentes) a partir de uma única licença, como expresso no discurso de um diretor:

Hoje eu entrego mais software, por um valor menor de licença de uso. Então hoje, poucas empresas possuem um portfólio de produtos tão completo quanto o nosso (...). Se o cliente comprar uma única licença *full*, ele vai se tornar um cliente Totvs e vai poder baixar todos os programas que ele quiser, entendeu? Então essa é a questão, então eu consigo entregar hoje qualquer software pra ele com uma única licença (F 04).

Os clientes também reconhecem essa competência, como revela os fragmentos desses discursos: *“A proposta comercial ela tinha alguma diferença. Foi relativamente favorável ao Protheus, né. Não era significativamente favorável, mas tinha uma diferença favorável ao Protheus”* (C 03) e *“(...) e a questão custo, claro, depois de algumas propostas na mão, a gente comparou e viu que não havia tanta diferença assim entre os sistemas e a metodologias”* (C 07).

Essa pode ser classificada como uma competência distintiva (MILLS et al., 2002; PRAHALAD, HAMEL, 1990), uma vez que é condição de diferenciação da empresa no mercado.

Uma vez identificadas as competências que fizeram a Totvs ser reconhecida como líder em seu segmento, na próxima seção, são descritas as estratégias adotadas pela S. A e pela franquia pra chegar a essa liderança.

6.3. ESTRATÉGIAS

Para identificar as estratégias da Totvs S. A. foram utilizados documentos secundários e para as estratégias da franquia, foram realizadas entrevistas com todos os diretores e com o presidente da empresa. Foram identificadas 05 estratégias da S. A. e 05 da franquia, sendo duas delas, comuns entre a franqueadora e franqueada.

6.3.1. Foco em Pequenas e Médias Empresas (S. A.)

A empresa foi fundada com essa vocação, quando o funcionário da empresa Siga, Laércio Cosentino, em 1983, propôs ao seu então chefe, Ernesto Haberkorn a criação de uma nova empresa, capaz de desenvolver programas que rodassem em pequenos computadores e pudessem ser vendidos por um décimo do preço então cobrado pela Siga. Para os sócios da nova empresa, que se chamou Microsiga, esta seria a estratégia para atrair pequenas e médias empresas como clientes (EXAME.COM, 2012).

Foi nesse mercado (de pequenas e médias empresas) que a Totvs mais cresceu e que as suas concorrentes, principalmente as grandes mais tiveram dificuldade em atuar, devido à dificuldade de reduzir o custo, principalmente das horas de consultoria. Uma das alternativas dos concorrentes foi trabalhar com parcerias, mas com grandes riscos de dar errado, uma vez que, para atrair as pequenas empresas com orçamentos apertados, as consultorias acabam estimando um valor do projeto inicialmente baixo, que cresce significativamente durante a implementação (GALIANO, 2006).

Atualmente, segundo a 23ª Pesquisa Anual de Uso de TI, 2012, da FGV, a Totvs é líder do mercado de pequenas e médias empresas (adotando-se o critério de número de teclados para definir o tamanho das empresas), tendo 53% de participação em empresas com até 160 teclados e 40% de participação em empresas que tenham de 160 a 600 teclados (MEIRELLES, 2012).

Além da vantagem de custo, a reputação, os custos de mudança, a seleção de canais e a aprendizagem patentada (PORTER, 1992), foram outras vantagens experimentadas pela empresa, por ter sido uma das primeiras a entrar no mercado de ERP.

6.3.2. Sistema de distribuição por franquias (S. A.)

No final da década de 80, quando as barreiras de importação de computadores começaram a cair, a Microsiga começou a enfrentar a concorrência de multinacionais e para enfrentar esses competidores, a empresa investiu forte na distribuição dos ERPs, como se observa nesse fragmento de reportagem:

Decididos a consolidar o mercado, em 1989 Cosentino e Haberkorn dividiram o Brasil em 44 regiões e entregaram cada uma delas a um franqueado da empresa. Batizado de Tratado de Tordesilhas, o projeto consistia em delegar a empresários locais a tarefa de distribuir os produtos desenvolvidos pela companhia, da mesma forma que redes como o Boticário e McDonald's vendiam perfumes e sanduíches criados pela matriz. “Isso permitiu uma capilaridade sem precedentes no setor”, diz o consultor Marcelo Cherto, especializado em franquias. Deu tão certo que, dez anos depois, a Totvs assumiu a liderança do mercado nacional. Antes que as múltiplas ganhassem musculatura, já tinham de enfrentar um brasileiro com força para competir (EXAME.COM, 2012).

Em 2001 a empresa obteve a certificação de todas as franquias nas normas ISO 9002, tendo sido a primeira rede de franquias no Brasil a obter tal certificação (INVESTIDORES, 2012).

A consolidação dos canais de distribuição, além de uma necessidade da empresa frente à concorrência, justificou a maioria das aquisições da empresa (ACIONISTACOMBR, 2009), que em 2008 consolidou os canais de distribuição Microsiga, Logocenter e RM em Franquias TOTVS (INVESTIDORES, 2012).

Já em 2011, além do modelo de franquias, a empresa adotou também o modelo de vendas porta a porta:

(...) a Totvs, companhia de desenvolvimento e comercialização de software de gestão empresarial, criou um modelo de distribuição de produtos voltado exclusivamente para micro e pequenas empresas com base na venda direta, ou seja, atuando em parceria com representantes em municípios afastados dos grandes centros compradores de tecnologia. “A nossa intenção é a sede possuir pelo menos um representante da Totvs nos cerca de 5.300 municípios do País”, conta Araquen Pagotto, diretor de Operações para pequenas e médias empresas. É o primeiro case do tipo entre as desenvolvedoras de software no País (PANORAMA BRASIL, 2011).

Como visto anteriormente, o sistema de distribuição da empresa, além de uma estratégia, tornou-se uma competência central da empresa, a ponto de ser explorada de outras formas, como através de representantes em municípios pequenos (PANORAMA BRASIL, 2011) ou pela comercialização de outros produtos e serviços de empresas parceiras, através dos mesmos canais.

6.3.3. Aquisição de concorrentes (S. A.)

A empresa tem um histórico de 45 fusões e aquisições (FUSÕES&AQUISIÇÕES, 2012) que no início buscavam a consolidação da empresa no mercado de ERPs, e mais recentemente, estão orientadas para o processo de verticalização no fornecimento de softwares.

São exemplos do primeiro caso, a aquisição da Logocenter em 2005, apontada como a 5ª maior empresa brasileira de ERP na época (COMPUTERWORLD, 2012), a aquisição da RM Sistemas em 2006, que tinha 7% do mercado de ERP (MEIRELLES, 2011) e a compra da Datasul em 2008, que tinha 16% do mercado de ERP (MEIRELLES, 2011).

A partir de 2007, a estratégia foi apostar em aquisições de companhias de nicho, como a Mydibite, de software para varejo, e a BCS Informática, respectivamente, em novembro e dezembro de 2007 (COMPUTERWORLD, 2012), sendo essa estratégia mantida até recentemente, como demonstra uma declaração do presidente da empresa:

“Crescemos a taxas entre 15% e 20% há 20 anos, e projetamos manter a expansão orgânica e inorgânica. Neste ponto, não há no Brasil empresa de ERP básico cuja aquisição vá nos fazer diferença, no momento”, afirma Cosentino. “Mas temos caixa para compras, e nos interessa fazê-las, em nichos específicos”, completa (FUSÕES&AQUISIÇÕES, 2012).

Essa estratégia, de adquirir os concorrentes até se tornar líder de mercado, era um desejo de Cosentino, que com o apoio de recursos captados no mercado e investimentos governamentais, traduz a importância que a capacidade empreendedora dos sócios representa na construção da vantagem competitiva.

6.3.4. Verticalização de softwares (S. A.)

A estratégia de oferecer soluções para segmentos verticais, ou seja, para segmentos específicos, apoia-se tanto no desenvolvimento de parcerias, quanto na aquisição de empresas de TI com experiência em segmentos específicos:

A estratégia, comentada pelo presidente da companhia, Laércio Cosentino, está baseada nas parcerias firmadas com IBM, Intel, Itautec, NEC e SGI. Na prática, os 120 canais da Totvs na América Latina – sendo 100 no Brasil – deverão comercializar soluções dessas empresas. A divisão de software continuará sendo provida de soluções desenvolvidas pelas próprias marcas da companhia como RM Sistemas, Logocenter e Microsig. No entanto, a companhia deverá concentrar esforços também na verticalização de suas soluções. “ERP chegou a um momento em que não é mais diferencial, mas commodity. Investir em verticais é uma alternativa interessante. Pensamos em desenvolver algumas coisas internamente e inclusive em algumas aquisições para fortalecer o portfólio”, diz Cosentino (COMPUTERWORLD, 2007).

Em 2009, a empresa organizou suas ofertas de software por segmento, tanto de tamanho dos clientes (séries T, 3, 2 e 1), quanto por setor de atividade, combinando componentes das soluções horizontais e verticais das empresas incorporadas (INVESTIDORES, 2012).

Em 2011, dando continuidade a estratégia de verticalização, a empresa adquiriu 100% do capital social da Gens Tecnologia e Informática Ltda., franquia focada no desenvolvimento de softwares para o segmento de saúde; aquisição de 30% (trinta por cento) do capital social da Totalbanco Consultoria e Sistemas S.A., com foco no desenvolvimento de softwares para o segmento financeiro e da qual a TOTVS já detinha indiretamente 70% do Capital Social (INVESTIDORES, 2012).

Importante notar que essa estratégia não parte de uma demanda dos clientes, mas da necessidade dos fornecedores de ERPs de gerar mais receitas, como explicitado numa declaração do presidente da Totvs:

“Entendemos que nos próximos dez anos, os softwares aplicativos para *back office*, como folha de pagamento, financeiro, etc., serão relevantes, mas não essenciais para o crescimento de uma companhia. A verticalização pressupõe um software para educação, saúde, manufatura, jurídico, transporte, construção e projetos e assim sucessivamente” (CEOBRAIL, 2012).

É, portanto, uma estratégia, de expansão de mercado que tem sido adotada pelos grandes fornecedores de ERPs, para garantir a continuidade do crescimento econômico.

6.3.5. Internacionalização (S. A.)

Atualmente, apenas 1,5% da receita da empresa advêm de operações no exterior, mas pretende-se que, até 2016, esse percentual seja de 3 a 5% (ECO FINANÇAS, 2012). Esse tímido resultado posicionou a Totvs no 37^a lugar, entre as empresas brasileiras mais internacionalizadas em 2012 (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2012).

O processo de internacionalização ocorreu de três formas, sendo a primeira, a implantação de franquias no exterior, começando na Argentina, ainda em 1997 (INVESTIDORES, 2012) e se expandindo, principalmente para países da América Latina, onde atualmente a empresa é líder de mercado e só não está presente na Guiana, Guiana Francesa, Suriname e Equador (INVESTIDORES, 2012).

A segunda estratégia de internacionalização foi a aquisição de empresas brasileiras que já tinham operação no exterior:

Foi o caso da operação no México, que ocorreu em função da aquisição da Sipros em 2003, quando foi então criada a Microsiga México S.A., passando essa operação a ser responsável pela gestão de negócios em toda a América do Norte. Também em 2007, por ocasião da aquisição da empresa brasileira RM Sistemas, a Totvs obteve mais uma subsidiária, desta feita em Portugal, que passou a centralizar as operações da Europa (MORAES, 2012).

Por fim, uma estratégia mais recente é fazer com que multinacionais brasileiras levem os serviços da Totvs para fora do país e, com isso, divulguem sua marca (EXAME.COM, 2012).

A internacionalização é talvez a estratégia onde a empresa tenha obtido menos sucesso, mas que entrará no foco dos executivos, muito provavelmente, após a empresa explorar o potencial das demais estratégias, como da verticalização.

Conhecidas as estratégias da S. A., em seguida são descritas as estratégias identificadas na franquia (por meio de entrevistas e dados secundários), sendo que algumas, originárias da S. A.

6.3.6. Aquisição de concorrentes (franquia)

Em 2008 quando a franquia foi criada, produto da incorporação da antiga franquia Microsiga com as empresas Logocenter e RM Sistemas, já havia a intenção de adquirir, dois anos depois, os clientes da Datasul no mercado local. Por isso, diversas ações foram tomadas nos anos 2008 e 2009, como a mudança da empresa

para um espaço físico maior, a estruturação das áreas de Capital Humano e Controladoria, para que a operação fosse possível.

Em janeiro de 2010 a empresa incorporou a Datasul Iguaçu e em julho, adquiriu a carteira da Datasul Paranaense, como explica o presidente da empresa:

A Iguaçu não foi uma grande incorporação, até porque a Datasul tinha um modelo de unidades espelhos. Então a Iguaçu era espelho da Paranaense. A paranaense era uma grande unidade aqui e era própria da Totvs, não era uma franquia. A Iguaçu era uma franquia. Então quando a gente fez um trabalho, a primeira coisa que a gente fez foi conversar com os sócios da franquia e naquele momento nós não tínhamos interesse em compra, em aquisição, até porque eles tinham conhecimento de mercado. Então trazer esse conhecimento de mercado pra dentro foi muito importante. Da mesma forma, nós não adquirimos uma filial da Totvs, que era a Datasul Paranaense, nós adquirimos uma carteira e contamos com os profissionais que trabalhavam nessa empresa e contratamos essa equipe aqui. Então a gente não adquiriu a empresa. A gente adquiriu a carteira de clientes e assumimos os profissionais (F 01).

Como a Datasul Paranaense era uma unidade da Totvs S. A., o que a franquia fez foi adquirir a carteira de clientes por meio de um financiamento de médio prazo e recontratar os funcionários.

Essa, portanto, é uma estratégia que se originou na S. A., mas que é adotada pelas franquias do grupo, buscando a unificação das bandeiras para se tornarem Totvs.

6.3.7. Fortalecimento do Modelo de Gestão (franquia)

Tendo em vista que a franquia se originou a partir da junção de funcionários e clientes de quatro empresas, foi preciso conduzir diversas ações para buscar a unificação das práticas de gestão, sendo a primeira, a adoção de apenas um sistema informatizado de gestão de processos, como explica um diretor:

Em 2010 a gente fez uma reimplantação do sistema de gestão como um todo, incorporando todos eles, por que a Datasul Paranaense fazia gestão num sistema, dos projetos, da carteira de clientes, a RM outra, que já estava incorporada com a gente mais ainda tinha, tinha alguns pontinhos que não estava. A Microsiga que então vinha com um sistema e aí nós abrimos mão de todos e fomos utilizar o sistema que indicado pela Totvs. A gente tem flexibilidade, na área de gestão de projetos, pra usar qualquer ferramenta, porém eles têm um sistema, um sistema pra gerenciamento de projetos bem desenhado que está adequado às nossas necessidades e aí foi feito justamente essa... esse inventário de projetos, de carteira de clientes, de potencial, tudo mais, bem no período da incorporação (F 09).

Mais recentemente, em 2012, houve uma reestruturação na área de serviços, com a implantação de várias práticas, tais como: estruturar equipes de projetos por

células de trabalho e gerir projetos com base em indicadores de resultado, como explica um diretor:

A gente organizou as equipes por nível de conhecimento e estruturou isso por célula, na verdade a gente quebrou o tamanho da equipe pra criar um processo maior de convencimento e agregar mais espírito de equipe. Depois nós revisamos todo o portfólio. (...) Olhamos para todos os clientes, vimos o estágio que tava, vimos o que precisava ser resolvido e isso hoje é um trabalho constante. (...) A gente abriu algumas vagas pra complementar a equipe pra poder fazer isso, que a nossa maior dificuldade hoje é trazer gente efetiva. (...) Depois de ajustados um pouco os projetos, a gente começou a trabalhar com os indicadores de serviço, FHD, ICH, IDA, margem de rentabilidade, enfim com essas coisas todas pra melhorar a *performance* da equipe (F 02).

Embora a Totvs S. A. dê liberdade aos franqueados, para adotar os sistemas e práticas que melhor lhe convém, a empresa oferece uma série de sistemas e metodologias padronizadas que o franqueado pode fazer uso. A franquia tem utilizado essas ferramentas e focado, no último ano, principalmente na gestão de projetos, como expresso no discurso do entrevistado anterior e da gestora abaixo:

Outro processo que eu enxergo dentro da área de serviços, que foi uma movimentação estabelecida no final do ano passado e que começou acontecer este ano é a questão da entrega de projetos. Não entregar horas, não entregar serviços, é entregar projeto. Então a gestão do projeto está cada vez mais forte, cada vez com um olhar muito mais potencializado.

Essa busca pela melhoria no sistema de gestão é uma estratégia de atuação da franquia que é influenciada apenas indiretamente pela S. A., uma vez que a franqueadora dá liberdade de gestão para os franqueados, mas cobra resultados.

A Totvs Curitiba ocupa em média a quinta colocação entre as franquias de maior faturamento do grupo, sinalizando que a estratégia de fortalecer o sistema de gestão tem dado resultado.

6.3.8. Verticalização de software (franquia)

A atuação segmentada ou verticalização é uma estratégia adotada pela S. A. desde 2009, e que recentemente vem ganhando força na franquia, como explica um diretor:

A principal (estratégia) hoje é a atuação segmentada dos nossos Executivos de Atendimento e Relacionamento - EARs. A ideia é que o discurso de venda deles seja um discurso independente do software, mas que o cliente veja neles alguém com o conhecimento tão bom, tão semelhante ao dele, do negócio dele. Alguém que vai discutir negócio com ele e não que vá ofertar: ha o meu sistema faz isso, faz aquilo. Então uma atuação segmentada (F 04).

Atualmente a franquia ainda não está estruturada por segmento e sim por tipo de produto (RM, Protheus, Logix, Datasul), mas como destacado no discurso do diretor acima, essa é uma estratégia em implantação que vai ganhar destaque nos próximos anos.

Outro diretor explica que a franquia ainda não começou a colher os frutos da verticalização porque houve um período de maturação e adaptação das diversas culturas advindas das empresas que compuseram a franquia, mas que a partir de agora, essa estratégia será priorizada.

6.3.9. Penetração de Mercado (franquia)

A S. A. tem uma diretriz de que o faturamento das franquias advenha pelo menos 30%, de novos clientes, para garantir o crescimento contínuo da carteira. A franquia, em alguns períodos tem ultrapassado esse indicador, de forma que, na atual carteira de clientes, há grande potencial para novos negócios.

Para um diretor, a maioria dos clientes não utiliza mais que 20% do potencial dos ERPs. Ele explica a razão para isso: *“(...) porque assim, a ferramenta ERP é o meio, o que a gente vende para o cliente é modelo de gestão. E aí pra empresa ter um modelo de gestão diferenciado, tem que fazer bom uso da ferramenta”* (F 09).

Ou seja, o objetivo da área comercial está sendo, ampliar a utilização de produtos e serviços da Totvs pelos atuais clientes, oferecendo a eles módulos complementares, ferramentas auxiliares aos ERPs, consultoria de negócios, etc.

Outra ação de penetração de mercado tem sido a aproximação da franquia com clientes no interior do Estado (mas dentro da área de atuação da Totvs Curitiba), por meio de representações ou lojas próprias. Esta também é uma estratégia em fase de implantação.

6.3.10. Desenvolver para Reter Talentos (franquia)

É sabido que na área de TI, há uma crescente disputa de talentos e uma das formas que a franquia encontrou para reter os funcionários, foi investir em seu desenvolvimento. A franquia possui práticas consolidadas de *feedback*, capacitação via *e-learning*, desenvolvimento comportamental com parceiros externos, plano de desenvolvimento individual – PDI, dentre outras práticas.

Todas as práticas mencionadas não tem custo para os colaboradores e segundo a gestora de RH, isso é um diferencial em relação à concorrência, que geralmente cobra um valor elevado para qualificar seus funcionários:

(...) O nosso profissional ele têm a possibilidade de ampliar os conhecimentos, muito grande, basta ele querer. Por que assim, ele não tem nenhuma barreira financeira que vai impedir ele fazer um treinamento *e-learning* ou ele se inscrever nos nossos produtos que estão no portal, eles estão abertos, é transparente, ele vai e ele pode crescer. (...) Ele tem a possibilidade de se desenvolver nesse sistema, seja qual curso ele quiser. Então acho que isso é um grande diferencial das outras empresas que normalmente, elas promovem academias, desenvolvimento e essas pessoas precisam pagar por esse treinamento (F 10).

Além das capacitações, atualmente a franquia trabalha numa proposta de plano de carreira para todos os funcionários, o que demonstra o compromisso com o desenvolvimento, como apontado no discurso de uma gestora: “(...) *trabalhar realmente os talentos, o capital humano, esse processo que tá acontecendo com muita força aí e a tendência é aumentar*” (F 10).

Até aqui, foram apresentadas as competências e as estratégias adotadas pela Totvs para explicar a vantagem competitiva que a empresa possui. É preciso, no entanto, conhecer os recursos e suas características, bem como as forças de mercado e suas influências (próximas seções), para avaliar o sucesso da empresa frente à VBR e VBM.

6.4. RECURSOS

Os recursos da Totvs S. A. foram identificados a partir de dados secundários da empresa, enquanto que os da franquia, a partir de entrevistas, observação e também dados secundários. Após identificar as principais estratégias adotadas pela empresa ao longo do tempo, buscou-se mapear quais recursos deram sustentação a essas estratégias, emergindo dessa análise oito recursos da Totvs S. A. e quatro da franquia.

A seguir é apresentada a forma como esses recursos foram desenvolvidos, inicialmente pela Totvs S. A e depois pela franquia.

6.4.1. Capacidade empreendedora dos fundadores (S. A.)

A visão empreendedora dos fundadores da empresa, Ernesto Haberkorn e Laércio Cosentino, permitiu que a empresa fosse pioneira na oferta de softwares para pequenas empresas, como demonstram trechos de uma entrevista de Ernesto para a TV Olhar Digital, sobre a fundação da empresa:

É, a história nossa é uma história interessante no sentido de que, não vou dizer que nasceu numa garagem né, mas começamos bem pequenos, desenvolvendo sistemas, quando nasceu a ideia de um sistema integrado de gerencia automática. (...) Criamos um birô de serviços que começou a comercializar esse sistema integrado. Na época da reserva de mercado não havia computadores no Brasil, então o crescimento foi muito rápido né. (...) No final da década de 70, década de 80 havia falta de equipamentos. Em 83 eu tive a felicidade de ter um funcionário que era muito brilhante que começou comigo como estagiário e que foi se desenvolvendo e que num belo dia propôs criarmos uma empresa mais dirigida à micro informática. Topamos o desafio e criamos a Microsiga, eu e o Laércio e a empresa começou então a migrar os clientes do birô para soluções locais em equipamentos, que ficavam na casa do cliente, que eram mais rápido, mais prático e aí a empresa começou a se desenvolver (OLHAR DIGITAL, 2009).

Em outra matéria, publicada pela Exame, também fica evidenciado o empreendedorismo dos fundadores:

Há 29 anos, eles precisaram de 3 000 dólares cada um para iniciar a parceria. Cosentino entrara na Siga — como era chamado o embrião da atual Totvs — como estagiário, aos 17 anos. Enquanto estudava engenharia, farejou uma oportunidade que mudaria a vida dos dois. Era o início dos anos 80, e o americano Bill Gates, fundador da Microsoft, havia previsto que cada casa teria um microcomputador no futuro. “Pensei: se ele estiver certo, cada empresa vai ter centenas de computadores”, diz Cosentino. Em 1983, durante um almoço no tradicional bairro paulistano da Mooca, Cosentino propôs a seu chefe a criação de uma empresa capaz de desenvolver programas que rodassem nas novas máquinas — e pudessem ser vendidos por um décimo do preço então cobrado pela Siga. Para os dois, seria a chave para atrair pequenas e médias empresas como clientes. “Ele tirou da pasta alguns papéis rabiscados com o nome e o logo da nova companhia”, diz Haberkorn. “Evidentemente, eu imaginava que teria 90% do negócio. Mas, entre a sobremesa e o café, acabamos fechando em 50%-50%.” A nova empresa foi batizada de Microsiga (o nome Totvs, que significa “totalidade” em latim, só foi adotado em 2005). Os primeiros anos foram, como é de costume, meio franciscanos. Na época, os empresários usavam uma Belina azul para carregar quilos de papel de clientes para lá e para cá (a Belina foi apelidada de DataKombi por eles). Cosentino e Haberkorn administravam a empresa e faziam as vezes de programadores. Tinham, também, de cumprir o papel de evangelizadores. Poucos empresários no país acreditavam que uma pequena máquina poderia realizar em minutos o que departamentos inteiros faziam em dias. Hoje, softwares de gestão como os oferecidos pela Totvs são uma ferramenta corriqueira. Eles permitem que um executivo tenha, na tela do computador, um painel de controle do que acontece com sua empresa — do tamanho do estoque à evolução dos custos e salários dos funcionários. Nos primeiros anos da Totvs, isso tudo era uma baita novidade. O país, no auge da

proteção do mercado de informática, proibia a importação de computadores. Cosentino e Haberkorn escreveram uma dúzia de livros técnicos para treinar funcionários e bateram, eles mesmos, na porta de empresas para demonstrar a nova tecnologia. Com uma equipe de 50 técnicos à disposição, a Totvs conquistou clientes como a rede de lanchonetes Bob's e a companhia de ônibus Itapemirim, muito antes de elas faturarem centenas de milhões de reais (EXAME.COM, 2012).

Os resultados conquistados pela empresa e a liderança de Cosentino, principalmente nos processos de fusão e aquisição (mais de quarenta) já lhe renderam diversos prêmios, sendo o mais recente, o de Profissional do Ano de 2012, na categoria Administração, oferecido pela Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade - ANEFAC (BAGUETE, 2012b).

6.4.2. Aporte de Capital (S. A.)

No mercado de ERPs o acesso a recursos financeiros é fundamental, por que o custo para entrada de um concorrente nesse mercado geralmente é elevado. Sabendo disso, a Totvs, empenhou-se em obter investimentos que foram fundamentais para a estratégia de consolidação de mercado da empresa, via aquisição de empresas concorrentes.

Em 1999 a empresa vendeu 25% do capital social, por R\$ 6,1 milhões, para o fundo americano de *private equity*, Advent (FUSÕES & AQUISIÇÕES, 2012) que ajudou a empresa a se profissionalizar e preparar-se para entrar na bolsa, como atesta essa declaração do seu presidente:

“Em 1999, recebemos um fundo de *private equity* e, desde então, transformamos a empresa em uma de limitada e S.A. de capital fechado e começamos a praticar todas as regras de uma empresa de capital aberto. Tínhamos conselho de administração, comitê de gente, auditoria. No momento em que abrimos o capital, o que realmente mudou foi que tivemos de começar a subir trimestralmente as informações, a publicá-las no site da Comissão de Valores Mobiliários - CVM, além de fazer *road show* junto com investidores” (INFORMATIONWEEKBRASIL, 2010).

O lançamento de ações em bolsa ocorreu em 2006, com a captação de R\$ 460 milhões que foram utilizados principalmente para a compra da RM Sistemas, na época a terceira maior empresa de software de gestão da América Latina (TRAVAGLINI, 2010).

Já em 2008, a empresa emprestou do BNDES R\$ 400 milhões, para realizar a sua maior aquisição, a compra da Datasul, a segunda colocada em participação de mercado na época, por R\$ 700 milhões (EXAME.COM, 2012).

6.4.3. Linguagem própria (S. A.)

Em 1999 a empresa lançou sua linguagem própria, a ADVPL (*Advanced Protheus Language*), que foi desenvolvida pela companhia ao longo dos 7 anos anteriores (INVESTIDORES, 2012).

De acordo com um diretor da franquia, possuir uma linguagem própria de desenvolvimento é uma questão competitiva essencial para os grandes fornecedores de software, pois lhes garante autonomia na melhoria de seus produtos:

(...) A gente tem evolução funcional e evolução tecnológica. Você às vezes precisa colocar o seu produto, o portal do seu produto pra aceitar determinado tipo de tecnologia. Se você depende de um terceiro, você só vai poder fazer isso quando aquele terceiro implementar aquela funcionalidade lá. Aqui não, aqui você tem uma independência e fala ah, eu vou, eu vou trabalhar a minha tecnologia pra migrar pra um *tablet*. Então você vai fazer um investimento ali e vai disponibilizar pra todos os seus clientes sem custo. Se você depende de um terceiro, vai depender dele converter para disponibilizar a tecnologia e fazer isso (F 02).

No entanto, embora a empresa possua linguagem própria, o desenvolvimento ocorre em múltiplas plataformas, por conta da linguagem dos sistemas que foram adquiridos ao longo do tempo, como é o caso da “.net” do ERP RM e da linguagem “progress” do ERP Datasul. Mas a estratégia da empresa é ter todos os softwares em linguagem proprietária.

6.4.4. Capacidade de traduzir a legislação em software (S. A.)

No Brasil, a complexidade da legislação fiscal e tributária, exige que as empresas tenham softwares de ERP robustos, para evitar autuações. A Totvs, ciente dessa questão, desenvolveu, desde a fundação da antiga Microsiga, uma equipe capaz de manter seus ERPs em constante atualização legal.

Atualmente essa equipe é composta por cerca de 180 pessoas, distribuídas nos três centros de desenvolvimento da empresa (São Paulo, Belo Horizonte e Joinville) e composta por profissionais com formação fiscal e tecnológica, como explica um diretor da franquia:

Contadores, advogados e pessoal de área fiscal, que têm que traduzir a legislação pra gente colocar no produto. E assim, contratualmente eu tenho um prazo pra disponibilizar. Se a lei entrar em vigor a partir de primeiro de dezembro, eu tenho que ter 30 dias antes o software pronto para o cliente ter tempo de fazer a implantação e fazer lá todas as checagens (F 02).

Essas atualizações são gratuitas para os clientes, ou melhor, o seu custo está embutido na taxa de licença de uso do software, que os clientes pagam mensalmente à Totvs.

6.4.5. Credibilidade do Fornecedor (S. A.)

Um indicador importante da credibilidade de uma empresa no mercado é o valor da sua marca e no setor de serviços, no qual o comprador não pode avaliar a priori a qualidade, a credibilidade é ainda mais importante (AMIT; SCHOEMAKER, 1993).

A marca Totvs, em 2011, foi considerada a 18ª marca mais valiosa do Brasil, com valor de mercado estimado em US\$ 569 milhões, sendo a mais valiosa do setor de TI nacional (ISTOÉDINHEIRO, 2012).

Seus principais concorrentes internacionais, Oracle e SAP, no entanto, figuram em 2012, na 18ª e na 25ª, como as marcas mais valiosas do mundo, segundo levantamento da Interbrand (EXAME.COM, 2012).

No mercado de ERP, em que a longevidade do fornecedor é essencial para proporcionar segurança na prestação de serviços continuada, o valor da marca Totvs é utilizado como um forte argumento de venda, como atesta uma declaração de um diretor da franquia, ao falar sobre a forma como a marca é explorada pela franquia:

(...) A gente tá usando hoje através de confiança, de uma empresa que é líder, de uma empresa que possui 26 mil clientes, ou seja, esses dias um cliente falou pra mim: Você não vai conseguir enganar 26 mil empresas. (...) Como a gente é uma empresa de capital aberto, todos os números expostos, uma série de indicadores, então assim, o uso é... vai fazer negócios com uma empresa que não vai fechar amanhã (F 04).

A credibilidade da empresa também é apontada pelos clientes da franquia, como diferenciais que levaram eles a escolherem a Totvs como fornecedora e não um concorrente, como atestam fragmentos de entrevistas com clientes:

(...) O histórico da Totvs né, o tamanho da estrutura deles, o número de clientes conta, o fato de ser um dos maiores em termos de Brasil e isso é uma coisa que também foi levado em consideração (C 02). E, (...) também é uma empresa de confiabilidade no mercado, né, em amplo crescimento, saber que não era uma empresa que iria nos deixar na mão (C 5).

É interessante notar que a credibilidade pode ser vista tanto como uma combinação de recursos, quanto como um recurso que pode ser explorado pelas estratégias da empresa.

6.4.6. Capacidade de integrar pessoas (S. A.)

Combinar equipes de origens diferentes, após uma fusão ou aquisição, é importante em qualquer setor, mas ainda mais essencial na área de software. Isso porque essas empresas trabalham basicamente com conhecimento e uma operação de fusão significa ganhar acesso a novas competências e conhecimento (FUSÕES & AQUISIÇÕES, 2012).

A Totvs, que ao longo de sua trajetória fez mais de 40 operações de fusão e aquisição, desenvolveu uma fórmula para essas operações que é chamada a Fórmula de Cosentino e prevê etapas do processo que pode durar de seis meses a um ano (Quadro abaixo).

- 1o** Equipe de alianças e novos negócios mapeiam as oportunidades do mercado
- 2o** Avaliação do negócio:
 Mapa de relacionamento - quem é quem dentro da empresa
 Mapa do DNA - o que a companhia pode agregar à Totvs
 Mapa de talento - quais são as pessoas-chaves para ficar no negócio
- 3o** Equipe de negociação entra para discutir valores
- 4o** Após a terceira reunião, Cosentino aparece em cena para avaliar o nível de empatia entre ele e o dono da empresa a ser adquirida. O empreendedor aceitará se tornar um executivo na futura companhia?
- 5o** Definição da coordenação. A nova equipe está de acordo com os cargos nomeados?
- 6o** Avaliação dos canais e produtos da nova empresa. Quem vende o que e quais produtos serão mantidos
- 7o** Elaboração do contrato e do pré-plano de implementação
- 8o** Execução do plano de integração e comunicado ao mercado

Quadro 27. Etapas do processo de fusão e aquisição da Totvs

Fonte: (ISTOÉDINHEIRO, 2009)

As primeiras operações de fusão que a empresa fez demoravam dias e até meses para serem concluídas, mas, com o passar do tempo e o aprendizado sobre esse processo, na fusão com a Datasul, por exemplo, bastaram 73 dias para a incorporação ser finalizada, com cerca de 90% dos funcionários sendo mantidos na Totvs (ISTOÉDINHEIRO, 2009).

Embora criticado por alguns ex-presidentes das empresas adquiridas, como Álvaro Junckes da Logocenter e os irmãos Rodrigo e Henrique Mascarenhas da RM Sistemas, que não ficaram por mais de um ano na Totvs por não encontrarem

espaço para suas ideias, a maneira de Cosentino compor as novas equipes é destacada como um ponto forte do executivo pelo seu ex-chefe Ernesto Haberkorn, para quem, o perfil racional de Cosentino é que o permite comandar um império de 9 mil colaboradores (ISTOÉDINHEIRO, 2009).

6.4.7. Exclusividade de mercado da franquia (S. A.)

A empresa divide o Brasil em 46 regiões de atuação e o franqueado possui dupla exclusividade: vendem exclusivamente Totvs e, em contrapartida, são os únicos a fazer isso em cada região (FUSÕES&AQUISIÇÕES, 2011).

Um diretor da franquia explica melhor como funciona essa exclusividade:

A Totvs tem um acordo de que aquela franquia vai ter prioridade territorial. Então tudo o que eu vender naquele território, que foi atribuído pra mim, ele de alguma forma me envolve. Então o que eu tenho que vender? Eu vendo todos os produtos Totvs, então eu posso vender software, posso vender consultoria, posso vender BPO, eu posso enfim, vender todos os produtos que a Totvs vende, ah, com exclusividade de atuação só pra Totvs, né, ou parceiros Totvs que autoriza (F 02).

A maioria dos concorrentes, como a SAP, atua de forma diferente, permitindo várias franquias no mesmo território para incentivar a competitividade. No entanto, segundo Luiz Muraro Neto, gerente da área de estratégia de canais da Totvs, a decisão da empresa tem sido bem sucedida: *“Isso por um lado é mais arriscado, pois tem que dar certo, mas se mostrou um negócio de sucesso, pois os dois lados mostram um comprometimento mais forte”* (CRN, 2012).

6.4.8. Metodologia de implantação Totvs (S. A.)

A metodologia de implantação de software da Totvs é resultado da incorporação de elementos das metodologias das várias empresas incorporadas, principalmente da Datasul, que atendia grandes clientes e por isso tinha uma metodologia mais consistente. Essa mistura, segundo um diretor criou uma metodologia mais robusta:

Se você comparar as metodologias, cada empresa quando foi incorporada, ela tinha a metodologia dela. O que foi feito foi um trabalho de incorporar todas as metodologias pra permitir a implantação genérica de todos os módulos. Então ela foi melhorada, ela ganhou uma ferramenta pra armazenar isso tudo que é um *template*, enfim, ela foi encorpada por conta disso. Se você comparar isoladamente, ela é melhor do que qualquer uma

das outras, porque o que ela é? A junção do melhor de cada metodologia (F 02).

Embora seja um recurso importante e a Totvs tenha a vantagem de ter incorporado o melhor de cada metodologia das empresas adquiridas, esse é um recurso comum e necessário na comercialização de ERPs.

Embora a maioria das competências identificadas na franquia, tenha sido desenvolvida apoiando-se em recursos da S. A., na franquia também foram identificados quatro recursos importantes para a vantagem competitiva da franquia que são descritos em seguida.

6.4.9. Informações sobre clientes (franquia)

A franquia possui dois canais importantes para obter informações sobre os clientes: Pesquisa de Satisfação e *Account Planning*, e uma forma de organizar a carteira, Classificação ABC, que tem sustentado as ações estratégicas, principalmente a partir de 2011.

Os clientes são classificados em letras que vão de A até E, seguindo basicamente três requisitos: (1) quanto o cliente comprou de licenças nos últimos anos, (2) quanto o cliente paga mensalmente de manutenção, (3) qual o potencial de compras para os próximos exercícios, e (4) qual a representatividade do cliente na região. Esses dois últimos itens, são avaliados para mensurar o potencial de compras do cliente, como explica um diretor:

Então eu posso ter um cliente que ele fatura, sei lá, um bilhão, mas que compra de mim muito pouco. Então ele só tem um módulo instalado, só que assim me interessa estrategicamente ter ele como A, porque eu quero vender outras coisas lá dentro. Mas também eu posso ter um camarada que compra, alguém que fatura sei lá, 20 milhões ano e esse camarada pra mim, ele vai ser no máximo um C, por mais que ele compre, o potencial de compra dele, de serviços, é limitado (F 04).

Outro diretor explica que a Classificação ABC surgiu como forma de priorizar as contas, pois a empresa não tinha em 2011, condições de atender todos com a mesma prioridade:

(...) Então eu precisava priorizar os principais clientes, por isso que surgiu a classificação ABC. Depois que a gente conseguiu fazer essa estruturação, aí os recursos passaram a ser utilizados com mais qualidade, passaram a ser mais efetivos e aí então você acabou tendo melhor disponibilidade por uso melhor dos recursos (F 02).

O Account Planning, por sua vez, consiste num levantamento anual feito pelos EARs, junto aos clientes, sobre o potencial de compras para o próximo ano. Esse levantamento iniciou-se em 2011 e tem como principal objetivo, segundo um coordenador identificar as oportunidades de negócio do ano seguinte: “*Essa planilha é dizer onde vocês vão ganhar dinheiro*” (F 06).

Já a Pesquisa de Satisfação dos Clientes é feita duas vezes por ano, envolvendo as seguintes etapas: (1) Separar os clientes por linhas de produtos: Datasul, RM, Logix e Protheus; (2) Iniciar a pesquisa com os clientes A, depois B, C e assim sucessivamente; (3) Ligar para os clientes; (4) Avaliar os resultados e corrigir as pendências. A Coordenadora de Marketing explica melhor:

Eu faço a primeira pesquisa, levanto todas as informações e chego a uma pontuação pro nosso trabalho. Se essa pontuação estiver negativa, que é abaixo de 6,0, a área comercial entra com um processo de tratativa dessa informação, dentro daquele parâmetro que ele colocou como negativo, como uma nota baixa. Depois dessa resposta da área comercial, que a área comercial entra em contato com o cliente e resolve aquela pendência. Depois de resolvida essa pendência, a pesquisa volta pra nós, nós fazemos de novo pra avaliar se realmente está tudo certo agora (F 05).

A coordenadora afirma que a pesquisa tem sido usada entre outras finalidades, para construir cases sobre os clientes, que ajudam a área comercial em novas vendas:

Os cases, eles nos ajudam a vender, por que nós fazemos o case com o cliente e a gente passa isso aqui para o *Prospect* (profissional que aborda novos clientes). Então esse aqui é um material que a gente fez através da pesquisa, a gente tem de meta um por mês, mas como nós começamos em outubro a gente tem um número bem pequeno, só tem sete, o que pra nós é muito grande. Temos como meta dois por ano. A gente fez 7 em dois, três meses, porque a pesquisa nos ajudou a dar esse direcionamento.

A base de informações sobre os clientes é apontada pelos entrevistados como um recurso que foi bastante desenvolvido nos últimos anos e que tem dado sustentação às estratégias de penetração de mercado e verticalização de software.

6.4.10. Capital financeiro para investimentos (franquia)

Tanto quanto na Totvs S. A., a capacidade de investimento da franquia é importante por que após uma operação de fusão ou aquisição da S. A. é preciso unificar os canais de distribuição. O que geralmente é feito pela compra, pela

franquia da Totvs, da carteira de clientes da empresa incorporada, ou, pela fusão das empresas.

Um exemplo da capacidade de investimento da franquia ocorreu em 2010, quando a empresa adquiriu a carteira de clientes da Datasul Paranaense, por cerca de 11 milhões de reais.

Segundo o diretor da área financeira, parte da geração de caixa é destinada para investimentos, inclusive para pagar a Totvs S. A. a aquisição da Datasul Paranaense. Quando questionado se os concorrentes da franquia em Curitiba não poderiam também fazer investimentos desse porte, o diretor disse acreditar que não:

Eles podem até comprar carteiras menores, mas essa carteira ela tem que ter um volume. O que ocorre? Nós compramos da própria Totvs, então, o cliente já existia. Então você vai comprar de um concorrente pequeno. (...) O que o nosso concorrente não tem em relação a nós? Nós podemos representar quatro tipos de produtos e ele às vezes pode representar só um tipo de produto (F 07).

Portanto, a capacidade de investimento da franquia, além de ser um recurso importante para suportar a estratégia de aquisição de concorrentes, parece ser um recurso raro entre os competidores locais.

6.4.11. Parcerias para desenvolvimento de pessoas (franquia)

A franquia mantém parcerias com instituições de ensino para o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais. Com a PUC, a franquia estabeleceu parcerias em três frentes:

- 1) **Em cursos de extensão:** já foram realizados dois cursos nos laboratórios da universidade, um de linguagem Advpl e outro em linguagem *Progress*, tendo como público-alvo os universitários com conhecimento básico de linguagem e disponibilidade de horário.
- 2) **Participação em feiras:** participou durante três anos (2010, 2011 e 2012) da feira de carreiras da PUC com objetivo de divulgar informações sobre as carreiras dos profissionais da área de ERP.
- 3) **Cursos para os colaboradores Totvs na PUC:** São dados treinamentos organizacionais de 04 horas, com foco principalmente em questões comportamentais.

O objetivo dos cursos de extensão e participação em feiras, segundo a Gerente de Educação, é difundir a marca e formar profissionais para a própria empresa e também para atuar nas empresas clientes da Totvs Curitiba. Já os cursos para colaboradores “*não são com pretensão de formação, mas sim com um estímulo de reflexão e percepção da necessidade de desenvolver novos comportamentos*” (F 10).

Com a Uninter, a empresa desenvolveu um curso de pós-graduação em *Business Intelligence* - BI. A franquia desenvolveu todo conteúdo programático técnico e sugeriu instrutores que com conhecimento técnico que pudessem lecionar no curso, além de utilizar uma ferramenta da Totvs.

Embora esse seja um recurso prioritário para a área de Capital Humano, parece não haver uma relação de curto ou médio prazo com qualquer estratégia da franquia.

6.4.12. Capacidade de integrar pessoas (franquia)

Tão importante nas franquias, quanto na S. A. é a capacidade de integrar pessoas, após uma incorporação. Na Totvs Curitiba essa capacidade foi exercitada quando a franquia foi criada, em 2008 e principalmente em 2010, quando a Datasul foi incorporada. Nesta época, havia muitos riscos associados à incorporação, de forma, que a operação foi planejada desde 2008, como explica um diretor:

O planejamento de orçamento, de estratégia, ele já foi ensaiado ali, em 2008, 2009, para que em 2010, quando a gente incorporasse novas culturas e tudo mais, a gestão já tivesse com aquele grupo, que a gente não fosse engolido por outra estrutura. Então era muito claro que nós éramos os incorporadores, então precisava testar isso, treinar, então tanto nas decisões estratégicas, nos acompanhamentos, geração de infra-estrutura sistêmica até de contratação de profissionais, a rede de relacionamentos tinha que estar toda bem fundamentada pra poder fazer essa incorporação. Até por que o risco alto que a gente tinha era de perder um alto volume de profissionais, porque saiu de um regime de contratação indo pra outro... Tinha uma grife, eram de uma Totvs S. A. daí estavam vindo pra uma franquia, uma empresa bem menor, então tinha muitos riscos ali pra desestruturar no processo de fusão e dos clientes também. Os clientes tinham uma identidade muito forte com a Datasul, eles não conseguiam ainda entender a Totvs, então a área comercial e a área de serviços fizeram um trabalho forte aí de fundamentar isso (F 09).

O trabalho a que o diretor se refere, teve diversas ações como: adoção de um único sistema para fazer a gestão dos processos da franquia, criação da fábrica de software, construção de uma nova identidade para a franquia, execução de uma

série de projetos inovadores coordenados por pessoas de diferentes empresas incorporadas (projeto Darwin), etc.

A sistematização dos processos da franquia, a alta retenção dos funcionários das empresas incorporadas (cerca de 90%) e o crescimento no faturamento da empresa após as incorporações, são indicadores do uso dessa capacidade de integrar pessoas.

As estratégias da franquia não se apoiaram somente nos recursos por ela desenvolvidos ou emprestados da S. A., mas também consideraram o contexto do mercado local, as forças da indústria, conforme análise da próxima seção.

6.5. FORÇAS DA INDÚSTRIA

O modo como as forças da indústria influencia o mercado local e por consequência a definição das estratégias da franquia, foi avaliado a partir de documentos secundários, entrevistas com funcionários da franquia e com uma especialista do setor, sendo importante destacar que, embora a análise trata do mercado local, em muitos pontos ela pode ser ampliada para o mercado nacional, como na dificuldade de novos entrantes no mercado de ERP.

As cinco forças da indústria, segundo Porter (1986), influenciam no nível de concorrência e no potencial de lucro de um determinado mercado, sendo que, a meta estratégica de uma empresa é encontrar uma posição que lhe seja favorável, neste mercado, para influenciar em seu favor, as forças competitivas.

No mercado de software paranaense, em 2010, foi feito pelo Sebrae, um levantamento junto a 113 empresas que participavam de Arranjos Produtivos Locais – APLs, sobre o grau de concorrência do mercado, que apresentou os resultados da figura abaixo:

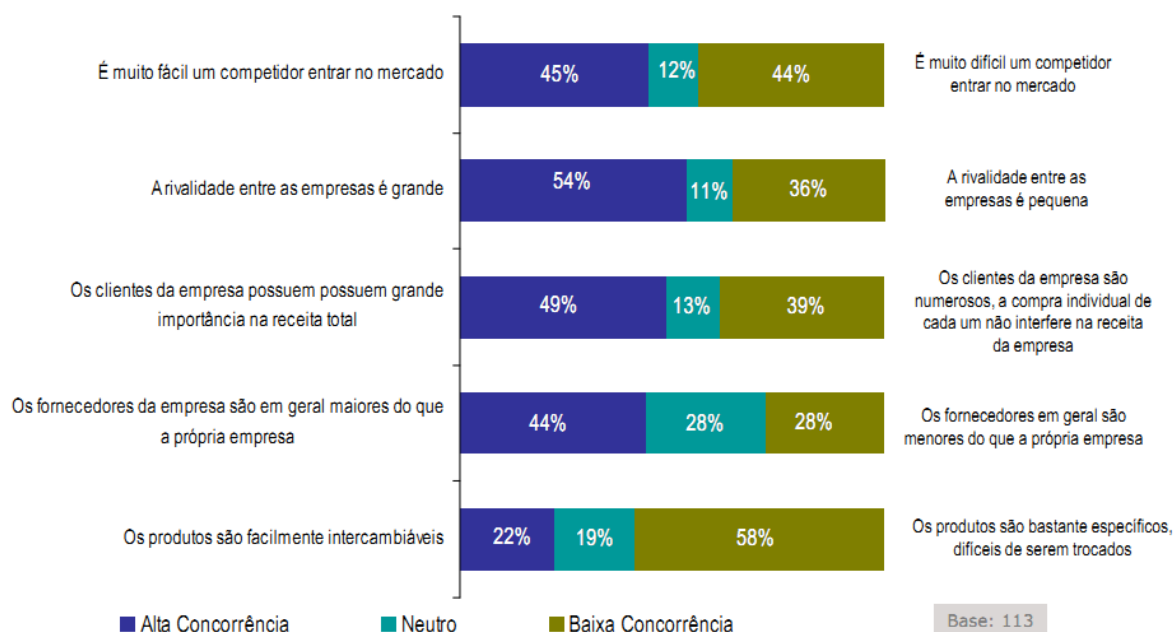


Figura 08. Grau de concorrência do mercado

Fonte: Sebrae (2010, p. 168)

Conforme demonstra a figura, os indicadores que elevam a concorrência, no mercado pesquisado, são: a rivalidade entre as empresas (54%) e o poder de compra dos clientes (49%). Já os indicadores que reduzem a concorrência são: a dificuldade de substituição de produtos (58%) e a dificuldade de um novo competidor ingressar no mercado (44%).

No caso desta dissertação, os resultados foram semelhantes, com a diferença de que, por se tratar de uma empresa de ERP (e não de softwares de modo geral), os custos de mudança e a dificuldade para ingressar do mercado, são ainda maiores.

6.5.1. Ameaça de Novos Entrantes

As empresas são motivadas a entrar em um mercado, pela expectativa de lucros que podem obter; mas essa entrada depende do custo, que por sua vez depende da existência e “altura” das barreiras de entrada (BARNEY, 2002).

As principais barreiras de entrada, identificadas por Porter (1986) são: economias de escala, diferenciação do produto, necessidades de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custo independente de escala, política governamental, retaliação prevista e preço de entrada dissuasivo.

No caso em estudo, segundo um diretor, nos últimos três anos, não têm surgido novos concorrentes no mercado da franquia, devido principalmente à barreira do custo de capital:

Os nossos concorrentes eles já estão devidamente mapeados. Até por que assim, não é um negócio novo. (...) O nível de maturidade que tá o mercado de ERP... O mercado de ERP existe já há mais de 30 anos, então eu não tenho hoje, assim uma empresa que criou uma coisa nova. Quando eu falo de ERP, eu não tenho magia, eu tenho o que eu consegui entregar fora do básico, que é aí onde a gente consegue entregar mais por menos. Agora novo não tem (F 04).

Outra barreira, também destacada, é o custo de mudança.

O custo de substituição de um software ERP é muito alto. Então a tomada de decisão de uma substituição ela é lenta, tá, é difícil. Salvo exceções, quando a empresa é adquirida por uma multinacional e aí corporativamente em nível mundial eles já usam um software... (F 09).

Por fim, o uso dos canais de distribuição e a diferenciação do produto também são apontados por outro diretor, como barreiras à entrada de empresas no mercado de ERP nacional: *“muitas internacionais hoje tem dificuldade de entrar no Brasil por dois motivos: a distribuição, né, que é uma dificuldade do modelo de distribuição e a parte fiscal, alteração legal”* (F 02).

Assim, nota-se que a entrada de novas empresas no mercado de ERP regional ou nacional é bastante dificultada pelas barreiras. E quando uma empresa internacional consegue ingressar nesse mercado, o encontra já consolidado, tendo que arcar com as consequências de ser o último entrante.

6.5.2. Ameaça de produtos substitutos

Os produtos substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresa podem fixar com lucro (PORTER, 1986).

No mercado de ERP, os substitutos potenciais são os softwares desenvolvidos internamente pelas empresas ou softwares livres. Sobre os primeiros, um diretor explica que, a pressão fiscal do governo sobre as empresas obrigando-as a manterem controles padronizados, tem feito com que muitas empresas abandonem seus sistemas próprios e busquem uma solução de mercado:

Se você pegar as grandes, as médias empresas, você tem um percentual grande de softwares próprios, né. Só que o que acontece? A legislação, cada vez mais o fisco está entrando dentro da empresa e a gente tem uma série de contas que a gente tem fechado nos últimos anos, que a empresa

deixou de ter softwares próprios pra ter um software de mercado, por que o governo tá ficando cada vez mais, não sei se audacioso, mas ele tá entrando, ele tá querendo ter acesso aos números, né. E pra isso tem que ter os padrões de mercado que o governo tá criando. Então pra isso não adianta, a atividade fim da empresa muitas vezes mantendo um software próprio tá gastando muito mais do que se tivesse um software de mercado. Enfim, que é o *core business* de outra empresa e não da empresa dele (F 04).

Já em relação aos softwares livres, embora haja iniciativas nesse sentido no mercado de ERPs, no Brasil, por conta das obrigações fiscais e principalmente da falta de um “dono” do software livre que possa ser responsabilizado em caso de problemas, essas iniciativas tendem a não prosperar:

As empresas não confiam. Como é que eu vou cobrar, como é que eu vou cobrar alguma coisa de alguém que eu não paguei nada pra ele. Então, a responsabilidade é muito grande. Então não é assim sabe? É um negócio que, não vai acontecer (F 04).

Portanto, no mercado de ERPs, os produtos substitutos não apresentam uma ameaça ao lucro das empresas deste setor. Isso principalmente porque, um substituto (software próprio, livre ou outro substituto) não consegue, consumindo menos recursos, cumprir com os mesmos objetivos de um ERP de mercado.

6.5.3. Poder de negociação dos compradores

Algumas circunstâncias tornam, segundo Porter (1986), um grupo comprador poderoso: Ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor; Os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras; Os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados; Ele enfrenta poucos custos de mudança; Ele consegue lucros baixos; Compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás; O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador; O comprador tem total informação.

No mercado de ERPs, a decisão da primeira compra é talvez a mais importante, por que o cliente terá uma vinculação duradoura com o fornecedor, devido aos elevados custos de mudança. Assim, o poder de barganha dos clientes é maior nesta compra, do que nas subsequentes.

Conforme explica um diretor, nesta etapa, a barganha é maior por preço, prazo e qualidade: *“Eu colocaria... primeiro preço, segundo prazo pra ter o negócio rodando. Acho que são esses dois, e qualidade também”* (F 04).

Uma vez escolhido o fornecedor de ERP, nas compras subsequentes (de outros módulos, por exemplo), o poder de barganha dos compradores não é tão elevado, devido principalmente ao custo de mudança de fornecedor.

6.5.4. Poder de negociação dos fornecedores

De acordo com Porter (1986), um grupo fornecedor é poderoso se o seguinte se aplica: É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende; Não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria; A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor; O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador; Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança; O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente.

O mercado de ERPs é baseado no conhecimento das pessoas sobre o software e por isso o principal fornecedor em empresas desse mercado, são os próprios funcionários que detêm esse conhecimento. É de esperar, portanto, que os profissionais mais qualificados do mercado, tenham grande poder de negociação frente aos fornecedores de ERPs.

No caso estudado, quando a empresa perde um profissional com grande conhecimento, é porque ele resolveu empreender no mesmo mercado ou trabalhar em empresas que prestam serviço para os clientes da Totvs.

No entanto, embora haja uma guerra por talentos no mercado de ERPs, a disputa de profissionais é segmentada por softwares ou linguagens específicas, uma vez que o conhecimento é próprio de cada sistema. Esse fato faz com que haja poder de barganha de ambas as partes: das empresas por oferecer condições do profissional se desenvolver e manter-se atualizado no sistema de sua expertise e do profissional por negociar o valor do seu conhecimento.

6.5.5. Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes

A rivalidade entre os concorrentes, segundo Porter (1986), assume a forma corriqueira de disputa por posição, com o uso de técnicas variadas, como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de novos produtos ou aumento dos serviços e/ou garantias aos clientes. Ainda de acordo com o autor, a rivalidade é consequência da interação de vários fatores estruturais, como concorrentes numerosos ou bem equilibrados, crescimento lento da indústria, custos fixos ou de armazenamento altos, ausência de diferenciação ou custos de mudança, capacidade aumentada em grandes incrementos, concorrentes divergentes, grandes interesses estratégicos e barreiras de saída elevadas.

No mercado brasileiro de ERP há poucos e bem estruturados competidores, sendo que a Totvs, SAP e Oracle juntas tem 82% de participação. No mercado das franquias, a concorrência do caso estudado é tanto com outras lojas próprias ou franqueadas da SAP ou Oracle (e outras grandes empresas como Microsoft, mas que entraram recentemente no mercado e por isso não tem uma participação expressiva), quanto com empresas menores, regionais.

A rivalidade se dá principalmente na concorrência de preços. Os concorrentes locais menores geralmente praticam um preço mais baixo, mas oferecem uma proposta de menor valor agregado. Com as franquias e lojas das grandes empresas, além da concorrência de preço, a rivalidade se dá também nos tipos e características dos serviços oferecidos, sendo uma tendência no setor, a verticalização dos sistemas.

A verticalização consiste em oferecer softwares para segmentos específicos como saúde, financeiro, agropecuária, etc., de forma que a empresa de ERP atue num nicho de mercado, com menor concorrência do que no mercado de ERPs generalistas.

Segundo Virgínia Duarte, especialista do setor de software, a verticalização é onde o Brasil tem maiores chances de competir no mercado nacional e internacional:

Vejo chances para o Brasil no desenvolvimento de software customizáveis, direcionados para mercados verticais (telecomunicações, mineração, agronegócios, petróleo e gás, etc.). Softwares para mercados verticais, especialmente em se tratando de nichos, não costumam ter grande escala e, por isto, este é um mercado, em geral, negligenciado pelas grandes empresas, que preferem produtos horizontais, com maior escalabilidade. Esses softwares podem se tornar parte de um ERP, um módulo de um ERP, no momento em que as fornecedoras de ERP percebem que as

empresas da vertical estão maduras para soluções integradas (Virginia Duarte, Gerente do Observatório Softex).

A rivalidade entre os concorrentes no mercado de ERP, portanto, pode ser considerada elevada porque há competidores equilibrados no mercado, barreiras de saída elevadas e expansão para outros tipos de mercado, para manter crescente a geração de receita.

7. CARACTERÍSTICAS DOS RECURSOS DO CASO ESTUDADO

As características dos recursos para ser fonte de vantagem competitiva são uma definição central da VBR e por isso foram analisadas separadamente nesta seção, que avalia recursos tanto da Totvs S. A., como da Totvs Curitiba, essenciais para a construção da vantagem competitiva da Totvs Curitiba.

Segundo Barney (1991), para ser fonte de vantagem competitiva, um recurso da firma deve ter cinco atributos: (a) deve ser valioso, na medida em que explora oportunidades e/ou neutraliza ameaças no ambiente da firma; (b) deve ser raro entre as firmas atuais e potenciais competidoras; (c) deve ser imperfeitamente imitável; (d) deve ser capaz de ser explorado por processos organizacionais de uma firma, e (e) não pode haver para esse recurso um substituto estrategicamente equivalente.

Se os recursos possuem os atributos VRIOs, podem ser difíceis ou até impossíveis de serem imitados pela concorrência e essa imitação imperfeita (ou cara de ser realizada), segundo Barney (1986), ocorre por uma ou uma combinação de três razões: (a) a habilidade de uma firma para obter recursos é dependente das condições históricas únicas; (b) a ligação entre os recursos possuídos por uma firma e uma vantagem competitiva sustentada é causalmente ambígua, ou (c) o recurso que gera a vantagem da firma é socialmente complexo.

Nesta pesquisa, as características e as condições de imitabilidade dos recursos e capacidades foram avaliadas qualitativamente, a partir dos dados do campo e os resultados são apresentados no quadro abaixo e discutidos logo em seguida.

N	Recurso	Categoria	Onde foi desenvolvido	Evidências	Valor	Raridade	Imitabilidade	Organização	Substituibilidade
1	Capacidade empreendedora dos fundadores	Humano	S. A.	Premiações do executivo, como “Profissional do Ano 2012”, pela Anefac	X	X	X	X	X
2	Capacidade de traduzir a legislação em software	Humanos	S. A.	Equipe que faz a atualização do sistema conforme a legislação	X	X	X	X	X
3	Capacidade de integrar pessoas	Organizacional	S. A./ Franquia	Redução no tempo de fusões e aquisições (S. A.) Taxa de retenção de funcionários de empresas incorporadas (franquia)	X	X	X	X	X
4	Exclusividade de mercado das franquias	Legal	S. A.	Contrato da franquia	X	X	X	X	X
5	Credibilidade no mercado	Reputacional	S. A.	18ª marca mais valiosa do Brasil em 2011	X	X	X		X
6	Metodologia de implantação Totvs	Organizacional	S. A.	Metodologias de serviços Totvs	X		X	X	X
7	Linguagem de programação própria	Intelectual	S. A.	ERPs com linguagem Advpl Tendência de convergência das ferramentas para Advpl	X			X	X
8	Capital financeiro para investimentos	Financeiro	S. A./ Franquia	45 operações de fusão e aquisições (S. A.) Compra da carteira da Datasul (franquia)	X			X	X
9	Informações sobre os clientes	Informacional	Franquia	Classificação ABC <i>Account Planning</i> Pesquisa de satisfação dos clientes	X			X	X
10	Parcerias para desenvolvimento de pessoas	Relacional	Franquia	Parceria com PUC e Uninter	X				X

Quadro 28. Análise VRIO dos recursos da Totvs

Fonte: Dados da pesquisa

Os quatro primeiro recursos e capacidades apresentam todas as características VRIOs, ou seja, são recursos com potencial para gerar vantagem competitiva duradoura e, importante notar, três deles foram desenvolvidos pela S. A. e o quarto desenvolvido primeiro na S. A. e depois na franquia.

Esse resultado corrobora os achados de outros estudos que afirmam que uma empresa já estabelecida no mercado tem maiores chances de obter vantagem competitiva em razão dos recursos e capacidades únicas construídas ao longo da sua história, do que pequenas empresas, que tem mais dificuldade para desenvolver esses recursos e capacidades (KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN, 2009). O que não significa que as pequenas empresas não possam desenvolver recursos e capacidades únicos, embora no caso de franquias, isso parece ainda mais difícil.

A capacidade empreendedora dos sócios e principalmente do atual presidente, Laércio Cosentino é algo notório na história da empresa. Decisões do executivo como: criar a empresa em 1983, focada em softwares para microcomputadores, adquirir os principais concorrentes e para isso buscar financiamentos externos e governamentais; investir num modelo de franquias exclusivas, etc., demonstra que essa capacidade empreendedora possui os atributos VRIOs e pode ser chamada de uma capacidade co-especializada (TEECE, 1986), ou seja, quando empregada junto com outros recursos e capacidades, como a capacidade de investimentos, tem alto valor econômico.

A capacidade de traduzir a legislação em software, por sua vez, é crucial para empresas que vendem ERP no Brasil, país com 48 tipos de impostos federais, 5 estaduais e 10 municipais (IMPOSTÔMETRO, 2013). Por conta da complexidade fiscal, os principais concorrentes da Totvs, SAP e Oracle, trabalham com parceiros locais, ou seja, empresas brasileiras que são responsáveis por traduzir as alterações na legislação em parâmetros para os ERPs, num processo que pode ser lento e caro.

A Totvs, ao contrário, desenvolveu essa competência internamente e consegue disponibilizar aos clientes rapidamente e sem custo adicional, todas as atualizações legais. Assim, a raridade e imitabilidade se justificam pelo fato dos concorrentes não conseguirem desenvolver equipes internas para realizar esse trabalho, enquanto que os outros aspectos VRIOs estão explícitos nas características desse recurso.

A dificuldade dos concorrentes copiarem esse recurso parece estar associada à ambiguidade causal (BARNEY, CLARK, 2007), ou seja, à dificuldade que os concorrentes têm de compreender a ligação entre os recursos e a vantagem competitiva. E essa falta de compreensão pode estar associada ao fato da capacidade de compreender a legislação e transpô-la para os ERPs ser uma rede complexa de relações entre indivíduos, grupos, e tecnologia, identificados como estoque de ativos interconectados, tal como proposto por Dierickx e Cool (1989).

Já a capacidade de integrar pessoas de empresas adquiridas pela Totvs S. A. foi desenvolvida ao longo das mais de 40 operações de fusão e aquisição que a empresa fez e tornou-se um recurso valioso, raro e principalmente difícil de imitar. Nenhuma outra empresa nacional do setor fez tantas incorporações quanto a Totvs, o que deu a empresa uma condição de aprendizado único.

De acordo com Barney e Clark (2007) empresas que não têm recursos dependentes do espaço/tempo, como é o caso da experiência com aquisições e fusões, podem não obtê-los e assim esses recursos tornam-se imperfeitamente imitáveis. Os autores afirmam ainda que, as condições históricas únicas podem ocorrer quando eventos anteriores na evolução de um processo têm efeitos significativos em eventos subsequentes. É o que ocorreu com a Totvs, que foi reduzindo gradativamente o tempo para realizar as operações de fusão e aquisição, conforme ia adquirindo experiência nesse tipo de operação.

O quarto recurso, a exclusividade de mercado das franquias, foi uma estratégia adotada desde 1989, quando a empresa dividiu o Brasil em 44 regiões e entregou cada região a um franqueado (EXAME.COM, 2012), que gerou a partir de então, um recurso legal bastante explorado pelos franqueados. Este recurso tem todos os atributos VRIOS, e embora foi copiado mais tarde pelos concorrentes, manteve-se diferenciado em razão principalmente da Totvs ter sido pioneira, como explica um diretor: *“(os concorrentes) chegaram depois..., mas talvez nem todo mundo é empresário, nem todo mundo tem a vocação do negócio, enfim, chegaram bem depois quando a gente já tava consolidado”* (F 02).

Novamente, no caso da exclusividade de mercado, trata-se de um recurso imperfeitamente imitável por conta da condição histórica única da Totvs ter sido a primeira a reconhecer e explorar o potencial desse recurso e com isso adquirir

vantagens do primeiro a se mover, como a vantagem de consolidar os canais de distribuição.

Já o quinto recurso, a credibilidade da empresa, é um recurso importante e possui todos os atributos VRIOs, com exceção do quesito organização, que na franquia pode ser mais bem explorado, principalmente no que se refere à atuação segmentada e distribuição de todos os produtos e serviços da S. A.

Segundo Barney e Clark (2007), diversos componentes da organização da empresa influenciam sua capacidade para explorar o potencial pleno dos seus recursos e capacidades, incluindo sua estrutura de comunicação formal, seus sistemas de controle gerencial, e suas políticas de compensação. Esses componentes são frequentemente chamados de recursos e capacidades complementares por ter limitada capacidade para gerar vantagem competitiva isoladamente. No entanto, combinados com outros recursos e capacidades podem permitir a uma firma realizar seu potencial pleno de vantagem competitiva.

Atualmente, a franquia está implantando um novo plano de carreiras e se estruturando para oferecer serviços de consultoria, sinalizando que pretende explorar melhor o recurso da marca.

No Brasil, a reputação como fonte de vantagem competitiva, é um dos assuntos mais estudados em VBR (SERRA *et. al*, 2008) e pode ser classificado como um recurso complexo socialmente. Segundo Barney e Clark (2007), quando vantagens competitivas são baseadas em tais fenômenos sociais complexos, a capacidade de outras firmas para imitar esses recursos é significativamente limitada. O que reforça ainda mais a necessidade da franquia de explorar esse tipo de recurso.

O sexto recurso, a metodologia de implantação de ERPs, embora valioso, não é um recurso raro, pois todos os competidores necessitam desse recurso para atuar nesse mercado. No entanto, como a Totvs fez várias incorporações, as metodologias de trabalho em uso atualmente, preservaram o melhor de cada metodologia que foi agregada, o que torna esse recurso difícil de ser imitado e inclusive citado como diferencial da empresa por alguns clientes.

A imitação imperfeita da metodologia da Totvs pelos concorrentes pode ser atribuída ao fato do conhecimento sobre os procedimentos, além de estar escrito em manuais, ser composto de redes complexas de relações entre indivíduos, grupos (de

cada empresa incorporada), e tecnologia (dos sistemas de gestão de projetos), identificados como estoque de ativos interconectados, na denominação de Dierickx e Cool (1989).

Por sua vez, o sétimo recurso, a linguagem de programação própria, é essencial para as grandes empresas do mercado de ERPs, e, embora seja um recurso valioso, não é raro e nem difícil de ser imitado, no sentido de que cada empresa desenvolve a sua linguagem.

Já o oitavo recurso, o capital financeiro para investimentos, também é um recurso valioso, mas não é raro e nem difícil de ser obtido no mercado, principalmente no Brasil, onde o governo oferece diversas linhas de crédito para o mercado de software. Uma condição história única, no entanto, poderia classificar esse recurso como difícil de ser imitado, em razão do BNDES ter investido R\$ 400 milhões na Totvs S. A., em 2005 e não em outra empresa.

O nono recurso, informação sobre clientes, avaliado somente sob a ótica da franquia, é valioso, mas comum e fácil de ser imitado pelos concorrentes porque as práticas para obter as informações dos clientes são conhecidas e adotadas pelo mercado, muito embora a franquia tenha organizado seus processos para explorar de forma bastante eficaz esse recurso.

Por fim, o décimo recurso avaliado, as parcerias da franquia para desenvolvimento de pessoas, embora valiosas para desenvolver o capital humano, são comuns no mercado e fáceis de serem replicadas. Além disso, os processos da franquia, como a seleção de pessoal não exploram todo potencial dessas parcerias.

Em relação ao critério de substituíbilidade, é importante mencionar que todos os recursos foram considerados de difícil substituição por que caso houvesse substitutos para os recursos da Totvs, os concorrentes poderiam desenvolvê-los e também ganhar vantagem competitiva. No entanto, essa escolha reforça a afirmação de Barney (1991, 2001) de que a substituíbilidade de um recurso não pode ser facilmente determinada, sendo preciso desenvolver outras metodologias de pesquisa para avaliar esse atributo dos recursos.

Agora que os recursos foram avaliados, no próximo capítulo é discutida a relação entre os recursos, competências, estratégias e forças da indústria, para explicar a vantagem competitiva.

8. A RELAÇÃO ENTRE VANTAGEM COMPETITIVA, COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS, ESTRATÉGIAS, RECURSOS E FORÇAS DA INDÚSTRIA

A relação entre as categorias de análise deste trabalho ainda não foi testada em outros estudos, que geralmente analisam a relação somente entre as categorias: estratégia, recursos, vantagens e fatores de mercado.

A lógica desenvolvida nesta pesquisa foi investigar quais competências organizacionais, estratégias, recursos e forças da indústria contribuíram para a construção da vantagem competitiva no caso estudado. A tarefa inicial, portanto, foi descrever os componentes dessas categorias (capítulo sexto), a partir de questões norteadoras, possibilitando chegar aos resultados da figura a seguir.

QUESTÃO: Como a vantagem competitiva da Totvs Curitiba foi construída, considerando as competências organizacionais, as estratégias adotadas, os recursos e a estrutura de mercado?

MERCADO DA TOTVS CURITIBA

FORÇAS DA INDÚSTRIA (Forças que aumentam ou diminuem a competitividade do mercado)

1. Concorrentes consolidados com baixa possibilidade de novos competidores
2. Baixo risco de substitutos potenciais
3. Barganha dos clientes por preço e prazo
4. Barganha dos fornecedores pelo custo no fornecimento de serviços
5. Rivalidade elevada em preço e novos produtos/serviços

VANTAGEM COMPETITIVA

Resultado econômico do negócio

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Diferenciais da empresa que sustentam sua vantagem

ESTRATÉGIAS

Cursos de ação adotados

RECURSOS E CAPACIDADES

Ativos da S. A. ou da franquia que sustentam as estratégias

TOTVS S. A.

Como a empresa é vista pelo mercado?

Líder de mercado no Brasil com 53,1% de participação. Crescimento de 43% em faturamento nos últimos 3 anos (2008-2011).

Como a empresa é vista pelos clientes? Capaz de...

1. Fornecer ERPs para todas as regiões do país
2. Fornecer ERPs para uma variedade grande de segmentos e tamanhos de empresas

O que a empresa fez para ser vista assim?

1. Foco em PMEs
2. Modelo do sistema de franquias
3. Aquisição de concorrentes
4. Verticalização de softwares
5. Internacionalização

Que recursos sustentaram essas ações?

1. Capacidade empreendedora dos fundadores
2. Capital financeiro para investimentos
3. Linguagem de programação própria
4. Capacidade de traduzir a legislação em software
5. Credibilidade no mercado
6. Capacidade de integrar pessoas
7. Exclusividade de mercado das franquias
8. Metodologia de implantação Totvs

TOTVS CURITIBA

Crescimento de 65% em faturamento nos últimos 4 anos Out/2008-Out/2012.

1. Fornecer ERPs aderentes às operações dos clientes
2. Flexibilizar a customização dos ERPs
3. Fornecer ERPs que atendem a legislação fiscal/contábil
4. Fornecer ERPs com boa relação custo x benefício

1. Aquisição de concorrentes
2. Fortalecimento do modelo de gestão
3. Verticalização de softwares
4. Penetração de mercado
5. Desenvolver para reter talentos

1. Informações sobre clientes
2. Capital financeiro para investimentos
3. Parcerias para desenvolvimento de pessoas
4. Capacidade de integrar pessoas

Figura 09. A relação entre a vantagem competitiva, competências organizacionais, estratégias, recursos e forças da indústria, no caso estudado.
Fonte: Dados da pesquisa

O ponto de partida da análise foi a vantagem competitiva, que na S. A. é expressa pelo crescimento de 43% no faturamento, nos últimos três anos, e na franquia, pelo crescimento de 65% nos últimos quatro anos. A razão pela qual a franquia cresceu mais, se deve ao fato das fusões e incorporações ocorrerem primeiro na S. A. e só depois de algum tempo, nas franquias.

Para obter a vantagem competitiva que possui, a empresa precisou desenvolver competências em um nível superior aos concorrentes. De acordo com Mills, Fleury e Fernandes (2006), a competência organizacional consiste na mobilização de recursos, e sua aplicação aparecerá no desempenho.

Do lado da S. A. essas competências estimulam tanto a conquista de novos clientes, quanto a captação de recursos no mercado, pela venda ou valorização das ações. Do lado da franquia esses diferenciais são apontados pelos clientes como razão da escolha da Totvs como seu parceiro de negócios.

A construção das competências, por sua vez, é influenciada pelas ações estratégicas da empresa, ou seja, pelas decisões acerca de produtos, mercados e estrutura (QUINN, 1989). As três primeiras estratégias adotadas pela S. A. ao longo da sua história (foco em PMEs, distribuição por franquias e aquisição de concorrentes) foram apontadas nas entrevistas com diretores da franquia e em documentos secundários, como a razão do sucesso da empresa. A verticalização de software é uma estratégia mais recente e a internacionalização, embora adotada há bastante tempo, somente agora está ganhando força.

Do lado da franquia, foram identificadas cinco estratégias, das quais duas originam-se na S. A. (aquisição de concorrentes e verticalização de software) e três foram pensadas pela franquia. Dentre estas, duas estão relacionadas com estrutura (fortalecimento do modelo de gestão e desenvolvimento de pessoas) e uma está relacionada com o mercado local (penetração de mercado). Assim, percebe-se que, apesar da franquia receber algumas diretrizes da S. A., tem liberdade para criar suas próprias estratégias.

Conhecidas as estratégias, foram investigados os recursos que deram sustentação para essas ações, tanto da S. A. quanto da franquia, pois a realização do valor potencial dos recursos depende de como a estratégia é implementada e os recursos são utilizados (BARNEY; ARIKAN, 2001).

Esperava-se, uma vez que a empresa tem uma vantagem competitiva superior no mercado, que essas estratégias fossem baseadas em recursos com atributos VRIOS (BARNEY, 1991). No entanto, dos dez recursos que parecem sustentar as estratégias, apenas quatro possuem todos os atributos VRIOS. Os outros seis são principalmente, comuns a vários competidores ou fáceis de imitar.

Barney (1991, 2001) já tinha afirmado que as dimensões dos atributos dos recursos são multiplicativos e não aditivos, mas segundo Armstrong e Shimizu (2007) nenhum estudo havia testado empiricamente essa questão, de forma que o resultado do presente estudo pode contribuir para refinar a teoria no sentido de que, mesmo as empresas que possuem uma vantagem competitiva no mercado, apoiam suas estratégias em recursos com os atributos VRIOS e em recursos que não possuem todos os atributos VRIOS.

Ou seja, enquanto o framework proposto por Barney (2007) trata do potencial de recursos para gerar vantagem competitiva de forma isolada, esta pesquisa avaliou um conjunto de recursos e o seu potencial para gerar vantagem, concluindo que uma combinação de recursos – alguns com todos os atributos VRIOS e outros com apenas alguns desses atributos – também podem gerar uma vantagem competitiva sustentada.

Esse resultado também corrobora parcialmente a crítica feita à VBR, por Shimizu (2007), Newbert (2007), Foss e Knudsen (2003), que afirmam que os atributos VRIOS não são nem necessários e nem suficientes para gerar vantagem competitiva sustentada. Parcialmente porque no caso estudado, além da empresa possuir vantagem competitiva sustentada, foram adotadas estratégias desenvolvidas sobre recursos com atributos VRIOS e sem todos os atributos VRIOS.

Outro resultado que se pode observar na Figura 09, é que há mais recursos da S. A. do que recursos da franquia, sustentando as estratégias, diferenciais e vantagem competitiva. E, como visto anteriormente, os recursos com os atributos VRIOS foram todos desenvolvidos na S. A.

Embora esse seja um resultado esperado em empresas operando no sistema de franquias, há pelo menos duas implicações desse achado. A primeira é que a posse de recursos VRIOS pela S. A. pressupõe que a franquia deve, para obter vantagem competitiva, apoiar suas estratégias nesses recursos da S. A. e não nos seus recursos. A segunda é que, se a franquia conseguir, assim com a S. A.,

desenvolver recursos com atributos VRIOS, poderá aumentar consideravelmente as chances de obter vantagem competitiva.

Por fim, as forças da indústria, segundo Porter (1986), influenciam na rivalidade da concorrência e no potencial de lucro de um mercado. Como já demonstrado, no mercado de ERPs a competição é elevada, principalmente por preço e lançamento de novos serviços/produtos, enquanto que o potencial de lucro desse mercado, é considerado alto, como explica uma especialista do setor:

O software customizável (dentro os quais os softwares ERPs) é o mais rentável, e nos últimos anos, vai de vento em popa. Então entre os vários segmentos econômicos que constituem aquilo que a gente chama IBIS, o software customizável é o que é mais produtivo, no sentido de você conseguir a maior quantidade de receita em relação ao número de pessoas que você precisa utilizar, em relação ao tamanho, a quantidade de empresas (Virginia Duarte, Gerente do Observatório Softex).

Quando se analisa a relação entre as forças da indústria e a vantagem competitiva do caso estudado, com base nas premissas da VBM, a conclusão é que a Totvs (S. A. e a franquia) tem uma vantagem competitiva por que:

1. Consegue evitar a entrada de novos concorrentes no mercado pela imposição de barreiras de entrada, como economia de escala, necessidade de capital, custo de mudança e acesso aos canais de distribuição.
2. Atua em um mercado onde não há produtos substitutos que sejam uma ameaça potencial para os produtos e serviços que comercializam.
3. O poder de barganha dos compradores, depois de adquirido o produto/serviço não é elevado devido aos custos de mudança.
4. O poder de negociação dos fornecedores pelo custo dos serviços é elevado, mas essa é uma condição comum a todos os competidores.

Entretanto, com exceção do primeiro motivo, os demais se aplicam a qualquer competidor do mercado, o que de certa forma, enfraquece a conclusão de que apenas as forças da indústria explicam a vantagem competitiva da Totvs.

Já quando analisamos o caso de acordo com as premissas da VBR, podemos concluir que a Totvs possui uma vantagem competitiva por que:

1. Possui um conjunto de recursos com todos os atributos VRIOS, ou seja, recursos heterogêneos e difíceis de serem copiados pela concorrência;
2. Apoia suas estratégias sobre esses recursos que possuem os atributos VRIOS, todos ou apenas alguns.

A segunda conclusão parece ter mais potencial para explicar a vantagem do caso estudado por encontrar respaldo em todas as premissas da VBR e não somente em algumas, como é o caso da VBM. No entanto, para assegurar-se dessa afirmação, é preciso analisar a relação histórica entre as categorias de análise e verificar se a teoria surgida dessa análise corrobora esses resultados.

Essa análise ao longo do tempo segue a orientação de Dias e Becker (2010), para quem, a extração de teorias a partir de casos é obtida pela construção de uma história detalhada das estratégias de uma organização, classificação dessas estratégias em formas gráficas e a decomposição dos dados em períodos sucessivos de tempo.

O quadro a seguir resume os principais acontecimentos da história da franquia, de acordo com as categorias analisadas. A análise da relação história entre esses acontecimentos representa a teoria de sucesso da Totvs Curitiba.

Ano	Ano	2008	2009	2010	2011	2012	ATUAL
Crescimento em fatur.	Totvs S. A.	55%	42%	14%	9%	-	-
	Totvs Curitiba	-	-	82%	34%	-	-
Estratégias adotadas	Totvs S. A.	<ul style="list-style-type: none"> Incorporação da Datasul por 700 milhões, tornando-se líder Consolidação de canais, franquias TOTVS 	<ul style="list-style-type: none"> Franquias full Totvs (Datasul e Totvs) Ofertas segmentadas 	<ul style="list-style-type: none"> Aquisição SRC Serviços 	<ul style="list-style-type: none"> Aquisição Gens Tecnologia (saúde) Aquisição 30% do Total Banco (financeiro), já tinha 70% Venda direta Parceria Paradigma Business Solutions Combo Totvs 	<ul style="list-style-type: none"> Vale do Silício 	<ol style="list-style-type: none"> Foco em PMEs Modelo do sistema de franquias Aquisição de concorrentes Verticalização de softwares Internacionalização
	Totvs Curitiba	<ul style="list-style-type: none"> PE 2010 (Dez) João Afonso com 90% da franquia foi em busca de um profissional – Claudinei para montar a franquia Totvs (Abr) Início das atividades (cada um veio de um lugar) Criação da fábrica de software (Dez) 	<ul style="list-style-type: none"> Mudança para o Alphaville (meta de aumentar 100 postos de trabalho) Preparar-se para incorporar a Datasul (orçamento/estrutura/análise de riscos) 	<ul style="list-style-type: none"> Incorp. Datasul Iguaçu (Jan) Incorp. Datasul Paranaense (Jul) Conexão (Set) Adoção de sistema de gestão de projetos da Totvs 	<ul style="list-style-type: none"> Projeto Darwin (Mai) Gest. Capital Humano (Jul) Modelo de excelência em gestão (Dez) Construção da identidade da franquia (desenv. Institucional) 	<ul style="list-style-type: none"> Reestruturação de serviços (Paulo) Sistematizar o que construiu em 2011 (rodar os processos) Estratégia de penetração (investir nos clientes da base que hoje usam só 20% da ferramenta) Atuação segmentada 	<ol style="list-style-type: none"> Aquisição de concorrentes Fortalecimento do modelo de gestão Atuação segmentada Penetração de mercado Desenvolver para reter talentos
Recursos	Totvs S. A.	<ul style="list-style-type: none"> BNDES – 400 milhões Cosentino liderou a consolidação das equipes da Datasul e Totvs 		<ul style="list-style-type: none"> Capital para aquisições 	<ul style="list-style-type: none"> Capital para aquisições 		<ol style="list-style-type: none"> Capacidade empreendedora dos fundadores Capital financeiro para investimentos Linguagem de programação própria Capacidade de traduzir a legislação em software Credibilidade no mercado Capacidade de integrar pessoas Exclusividade de mercado das franquias Metodologia de implantação Totvs
	Totvs Curitiba	<ul style="list-style-type: none"> 70 colaboradores R\$ 1,8 milhões para compra da carteira da RM Sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> 95 colaboradores Início da parceria com a PUC 	<ul style="list-style-type: none"> 180 colaboradores Estruturação do Marketing R\$ 10,3 milhões para compra da carteira da Datasul Paranaense 	<ul style="list-style-type: none"> 180 colaboradores Projeto piloto de Account Planning Pesquisa de satisfação dos clientes (Mai) Parceria com a Uninter para especialização Classificação ABC de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> 200 colaboradores 	<ol style="list-style-type: none"> Informações sobre clientes Capital financeiro para investimentos Parcerias para desenvolvimento de pessoas Capacidade de integrar pessoas
Mercado	Totvs S. A.					<ul style="list-style-type: none"> SAGE comprou a IOB Folhamatic por 400 milhões 	<ol style="list-style-type: none"> Concorrentes consolidados com baixa possibilidade de novos competidores Baixo risco de substitutos potenciais Barganha dos clientes por preço e prazo Barganha dos fornecedores pelo custo no fornecimento de serviços Rivalidade elevada em preço e novos produtos/serviços
	Totvs Curitiba	<ul style="list-style-type: none"> Principal concorrente: Datasul (eram poucas as contas que concorria com SAP. O produto era o mesmo que hoje ganha contas da SAP) Mercado (06-08) receoso de investir no produto Totvs 	<ul style="list-style-type: none"> Estávamos começando a navegar em contas maiores (influência das aquisições da Totvs S. A.) 	<ul style="list-style-type: none"> Concorrência com SAP também em grandes projetos, agora com produtos Datasul 		<ul style="list-style-type: none"> Tendência de segmentação do mercado. 	

Quadro 29. Principais eventos da história da Totvs Curitiba

Fonte: Dados da pesquisa

O quadro acima requer algumas explicações: (1) A vantagem competitiva é expressa em forma de crescimento do faturamento; (2) Embora apresente alguns acontecimentos relacionados com a Totvs S. A., o foco da análise é a Totvs Curitiba; (3) O desenvolvimento de recursos da S. A. iniciou-se bem antes de 2008 e por isso há pouco para dizer sobre eles no período analisado nesta pesquisa; (4) A forma como o quadro deve ser analisado, segundo Dias e Becker (2010) é relacionando as estratégias adotadas (pela Totvs Curitiba) com os demais acontecimentos.

Em 2008 a Totvs Curitiba nasceu da incorporação da franquia Microsiga, com a RM e a Logocenter e essa operação foi sustentada por dois recursos importantes: a capacidade de investimento da Totvs Curitiba para adquirir a carteira de clientes da RM e a capacidade de integração de equipes da S. A., uma vez que a junção das equipes foi liderada pelo atual presidente da franquia, que na época deixou um cargo executivo da Totvs para cuidar das operações de Curitiba.

O ano de 2009 foi um ano de preparação da franquia para realizar as grandes incorporações do ano seguinte. Foram feitos orçamentos, análise dos riscos e principalmente, melhorada a estrutura física da empresa.

Em 2010, com a incorporação da Datasul Iguaçu e a compra da carteira de clientes da Datasul Paranaense a franquia dobrou de tamanho, em termos de funcionários e teve um aumento de 82% em faturamento. A compra da Datasul Paranaense foi apoiada, mais uma vez, na capacidade de investimento da franquia, que assumiu um compromisso financeiro de médio prazo, perante a S. A., e também, na capacidade de integrar pessoas, exercida pelos executivos da franquia por meio de diversas ações, dentre as quais um evento em setembro daquele ano, chamado Conexão, que buscou alinhar todos os funcionários com os objetivos da nova empresa.

Ainda em 2010, a consolidação de todas as informações da empresa num único sistema informatizado de gestão (antes cada um tinha o seu sistema), também foi apoiada pela capacidade de integração das pessoas.

Em 2011, a palavra de ordem na franquia, foi concluir a consolidação com a Datasul, no sentido de uniformizar procedimentos e integrar equipes. Foi construída, com a participação de todos os funcionários, a identidade de franquia e também aberto diversas frentes de trabalho, num projeto chamado Darwin, que expressa o exercício da capacidade de integração das pessoas, como explica um diretor:

A abertura do projeto Darwin, em Maio de 2011, foi justamente pra gente poder fazer várias mudanças, poder fazer uma readequação na estrutura. Então a gente escolheu esse nome justamente por ser um projeto pautado na teoria de Darwin, na evolução, por que a gente sabia que ia ter vários projetos e alguns não iam vingar, provavelmente, por quê? Porque a gente tava com uma estrutura recém-incorporada, muita dor ainda, muito é..., faltava envolvimento das pessoas, as pessoas não se sentiam parte do processo e aí o projeto Darwin veio com vários projetos dentro. Então assim, um grupo da área de serviços, um modelo diferente de atuação com clientes, um plano de capacitação, então foram várias ações, até pra rediscutir, um teste pra gente entender como que tava o nosso nível de utilização de sistema que a gente tinha acabado de fazer a implantação (F 09).

Outro fato relevante de 2011 foi a implantação das práticas: Classificação ABC de clientes, Pesquisa de Satisfação de Clientes e Account Planning, com o objetivo de formar uma base consistente de informação sobre os clientes e seu potencial de consumo.

Em relação ao Capital Humano, 2011 foi o ano para ampliar as parcerias para desenvolvimento de pessoas, também um recurso importante para apoiar a estratégia de fortalecimento do modelo de gestão.

Em, 2012 houve uma grande reestruturação na área de serviços da franquia visando fortalecer a gestão de projetos de acordo com as metodologias da S. A. Também foi o ano em que a franquia começou a se preparar para atuar de forma mais segmentada e agregar novos produtos/serviços para os atuais clientes.

A reestruturação da área de serviços novamente apoiou-se na capacidade desenvolvida pelos gestores de integrar equipes. Já as estratégias voltadas para o mercado apoiaram-se no recurso “base de informações sobre os clientes”, fortalecida principalmente no ano anterior.

Assim, pode-se confirmar o resultado esperado, de que as estratégias da franquia se apoiaram em recursos com os atributos VRIOs. A contribuição desta pesquisa, porém, vai além, afirmando que:

- 1) A VBR teve maior poder explicativo que a VBM, para explicar a vantagem competitiva do caso estudado, o que vem corroborar resultados de estudos anteriores (MAKHIJA, 2003, PHUAA, 2006, GALBREATH; GALVIN, 2008).
- 2) É útil relacionar a abordagem da VBR com alguma teoria de análise ambiental (VBM) para definir o valor dos recursos, que é endógeno, ou seja, dependente das características do contexto. Esse era um requerimento proposto por Barney (2001) e que se confirmou promissor nesta pesquisa, que uniu a VBR

não só com a VBM, mas também com a abordagem de competências organizacionais.

- 3) As estratégias da franquia foram apoiadas tanto em recursos com todos os atributos VRIOs, quanto em recursos com só alguns atributos VRIOs, o que em parte, reforça a crítica feita por Shimizu (2007), Newbert (2007), Foss e Knudsen (2003) de que os atributos VRIOs não são necessários para gerar vantagem competitiva;
- 4) Os recursos da S. A. apoiam as estratégias da S. A., que são na maioria, replicadas na franquia;

Esse capítulo encerra a análise de resultados do caso estudado e o próximo capítulo apresenta as considerações finais, bem como sugestões para futuras pesquisas.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi compreender como a vantagem competitiva da Totvs Curitiba foi construída, considerando as estratégias adotadas, as forças da indústria, as competências e os recursos desenvolvidos. No entanto, ao iniciar a coleta de dados, percebeu-se que, em razão do caso ser uma franquia, seria preciso analisar também as mesmas categorias na franqueadora. Assim, a análise foi ampliada, permitindo com certo cuidado, explicar também, a construção da vantagem competitiva da Totvs S. A.

Os resultados sugerem que a vantagem competitiva da Totvs (S. A e franquia) foi construída com base em três principais estratégias (foco em PMEs, distribuição por franquias, aquisição de concorrentes), que foram baseadas em dez recursos, dos quais quatro tem os atributos VRIOS (capacidade empreendedora dos fundadores, capacidade de traduzir a legislação em software, capacidade de integrar pessoas, exclusividade de mercado das franquias) e um recurso que embora seja comum e fácil de ser obtido (capital financeiro), foi fundamental para as aquisições da empresa.

A persistência nas estratégias fez com que a Totvs desenvolvesse três competências centrais (fornecer ERPs para todas as regiões do país, fornecer ERPs para uma grande variedade de segmentos e tamanhos de empresa, fornecer ERPs que atendem a legislação fiscal/contábil).

A franquia “defende-se” das forças competitivas por meio de algumas ações: praticando um preço mais elevado que a concorrência na manutenção dos ERPs em razão do custo de mudança, estruturando um plano de carreira para diminuir a barganha dos funcionários por maiores salários, lançando novos produtos (verticalização) para combater a rivalidade com concorrentes.

As estratégias (foco em PMEs e distribuição por franquias) também podem ser vistas como geradoras de vantagens do primeiro a se mover (seleção de canais, aprendizagem, custos de mudança, etc.) em favor da Totvs no mercado de ERPs e responsáveis pela criação de barreiras de entrada (economias de escala, necessidade de capital, custos de mudança, etc.) ou de imitação dos recursos (ambiguidade causal, complexidade social, etc.).

As estratégias também apresentam um bom nível de alinhamento, pois a franquia tanto possui suas próprias estratégias para o mercado local, quando adota algumas oriundas da franqueadora. Mas, o mais interessante é que a base de recursos com todos os atributos VRIOS é controlada pela franqueadora, que elabora estratégias sobre essa base de recursos e compartilha as estratégias com a franquia.

A exploração de recursos da franqueadora pela franquia, portanto, pode ser tanto diretamente quanto via estratégias replicadas. Uma implicação prática desse resultado é que a franquia pode aproveitar mais dos recursos da S. A. (credibilidade no mercado, exclusividade de mercado) para executar estratégias, como a verticalização e penetração de mercado e desenvolver elevada competência no atendimento de setores que atualmente não consegue atender.

Em relação aos recursos e capacidades, foram identificados dez, sendo dois comuns à franquia e S. A. (capacidade de integrar pessoas e capital financeiro para investimentos), dois desenvolvidos quase exclusivamente pela franquia (informações sobre clientes e parcerias para desenvolvimento de pessoas) e os demais desenvolvidos pela S. A. Essa lista de recursos pode ser empregada em outras pesquisas com empresas do mercado de ERPs.

Outro achado importante foi que, mesmo baseando suas estratégias em alguns recursos com todos os atributos VRIOS e em outros sem todos os atributos VRIOS, a empresa obteve vantagem competitiva. O capital financeiro, por exemplo, é comum e fácil de ser obtido, mas como foi combinado, no caso estudado com a capacidade empreendedora dos sócios, formou uma base de recursos importante para diversas estratégias.

Em relação à capacidade de explicar a vantagem competitiva através da VBR ou VBM, pode-se notar que, uma vez que as forças de mercado afetam todos os concorrentes de forma semelhante, é esperado que todos defendam-se dessas forças de maneira igual. Já a influencia dos recursos heterogêneos e imóveis faz com que a empresa crie uma postura competitiva única. E no mercado de ERPs, onde as mudanças acontecem rapidamente, os gestores preocupam-se mais com as estratégias baseadas nos recursos que dispõe, do que estratégias de posicionamento contra as forças. Ou seja, a VBR é mais preditiva para explicar a vantagem competitiva em mercados com altas taxas de mudança (GRANT, 1991, MAKHIJA, 2003) como o mercado de ERPs.

No entanto isso não significa que a análise ambiental deve ser descartada, mas ao contrário, que a análise ambiental ajuda a isolar os fatores que diferenciam uma empresa no mercado e os recursos e capacidades ajudam a explicar como se pode obter esses diferenciais (BARNEY, 2001). Nesse sentido a ligação feita neste trabalho entre VBR, VBM e competências organizacionais mostrou-se bastante promissora para isolar as características da empresa que a tornam única no mercado (competências reconhecidas pelo mercado) e explicar como essas características foram construídas ao longo do tempo (pelo desenvolvimento de estratégias e recursos).

Em resumo, as principais contribuições deste trabalho foram: (1) Avançar os estudos de VBR no Brasil; (2) Avançar a discussão sobre a capacidade preditiva do desempenho da VBR e VBM em ambientes que mudam rapidamente; (3) Integrar a VBR e VBM com a abordagem de competências organizacionais; (4) Analisar como são compartilhados os recursos em uma empresa que trabalha com franquias; e (5) Identificar recursos e capacidades no mercado de ERPs;

Para estudos futuros, sugere-se:

1. Definir critérios mais claros para avaliar recursos, capacidades, competências e estratégias (RUGMAN; VERBEKE, 2002), uma vez que um recurso, por exemplo, pode ser desenvolvido por uma estratégia, transformar-se em uma competência essencial (alta capacidade em algumas atividades) e depois voltar a ser um recurso (reputação) passível de ser explorado por outras estratégias.
2. Estudar como a sinergia entre recursos com todos os atributos VRIO e recursos com apenas alguns atributos VRIO, contribuem para a vantagem competitiva sustentada;
3. Investigar as categorias analisadas: vantagem, competências, estratégias, recursos e forças da indústria, junto com a categoria aprendizagem organizacional para compreender melhor a relação entre as categorias e a construção de competências;
4. Replicar essa pesquisa em estudos multi-casos para obter uma análise comparativa de todas as categorias. Uma sugestão seria analisar as três empresas que detêm 82% do mercado de ERP: Totvs, SAP e Oracle.

5. Replicar essa pesquisa em outros segmentos que enfrentam altas taxas de mudança e que também trabalham com modelos de franquias, para explicar como os recursos se desenvolvem.
6. Conduzir estudos quantitativos, com as categorias analisadas. Esses estudos são comuns no exterior, mas escassos no Brasil. Eles poderiam ajudar a decifrar a relação entre as categorias. Qual recurso impacta em qual estratégia que se relaciona com qual competência, etc.

REFERÊNCIAS

- ACUR, N; BITITCI, U. A balanced approach to strategy process. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 24, n. 4, p. 388-408, 2004.
- AKTOUF, O. Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 3, p. 43-53, 2002.
- AMADO, J. B. O Grande Mentiroso: tradição, veracidade e imaginação em história oral. *História*, v. 14, p. 125-136, 1995.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 33-46, 1993.
- ANDREWS, K. R. O conceito de Estratégia Corporativa. Em. MINTZBERG, H.; QUINN, J. B; GHOSHAL, S. *O processo da estratégia*. 4a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- ANDREWS, K. R. The Concept of Corporate Strategy. H. Dow Jones-Irwin: Homewood, IL, 1971.
- ANSOFF, H. I. Critique of Henry Mintzberg's "The design school". *Strategic Management Journal*, n. 12, p. 449-61, 1991.
- ANSOFF, H. I. Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, v. 35, n. 5, p. 113-124, 1957.
- ARAGÃO, L., A.; FORTE, S. H. A. C.; OLIVEIRA, O. V. Visão Baseada em Recursos e Capacidades Dinâmicas no contexto brasileiro: a produção e a evolução acadêmica em dez anos de contribuições. *REAd*, Edição 66, v. 16, n. 2 maio/agosto, 2010.
- ARMANDITO, P. Estudo da evolução histórica e das visões do modelo das cinco forças de Porter: uma aplicação à indústria da publicidade. 185 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.
- ARMSTRONG, C. E.; SHIMIZU, K. A Review of Approaches to Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, v. 33, p. 959-986, 2007.
- BACHARACH, S. B. Organizational theories: Some criteria for evaluation. *Academy of Management Review*, v. 14, p. 496-515, 1989.
- BAGUETE, 2012a. Vendas de ERP chegam a US\$ 37,9 bi. Disponível em: <<http://www.baguete.com.br/noticias/software/26/12/2011/vendas-de-erp-chegam-a-us-379-bi>>. Acesso em 29 nov.2012.

BAGUETE, 2012b. Laércio Cosentino é eleito o Profissional do Ano. Disponível em <http://www.baguete.com.br/noticias/29/11/2012/laercio-cosentino-e-eleito-o-profissional-do-ano>. Acesso em 03 Dez.2012.

BAIN, J. S. *Industrial Organization*. New York: John Wiley, 1968.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. J. C. A. A natureza e a dinâmica das capacidades organizacionais no contexto brasileiro: uma agenda para pesquisas sobre a vantagem competitiva nas empresas brasileiras. *XXV EnANPAD*, Campinas - SP, 2001.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 5.ed. Portugal: Edições 70, 2009.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. In. BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University Press, 2007.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 2nd ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2002.

BARNEY, J. B. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, v. 26, p. 41-54, 2001.

BARNEY, J. B.; ARIKAN, A. The Resource-Based View: Origns and Implications. In HITT, M. A.; FREMAN, R. E.; HARRISON, J. S. *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Oxford, UK: Blackwell, p. 124-188, 2001.

BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University Press, 2007.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, M.; KETCHEN, D. J. JR. The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991. *Journal of Management*, v. 27, p. 625-641, 2001.

BARNEY, J. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, v. 11, p. 656-665, 1986b.

BARNEY, J. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, v. 32, p. 1231-1241, 1986a.

BERGER, P. L. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. 32 ed. Petrópolis - RJ, Vozes, 2010.

BERLEZZI, F. L. C. *et al.* Fatores de escolha de software de gestão integrada (sistema ERP) em pequenas e médias empresas. 50 f. Trabalho de Graduação Interdisciplinar (TGI), Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2008.

BLAIKIE, N. *Designing Social Research*, Cambridge: Polity, 2000.

BLAU, P. M.; SCOTT, W. R. *Organizações formais*. São Paulo, Atlas, 1977.

BÖRNER, C. J. Porter und der "Resource-based View". *Wirtschaftsstudium*, n. 5, p. 689-693, 2000.

BOUZADA, M. A. C.; BARBOSA, J. G. P. Ampliando (com todo o respeito...) o Modelo das Cinco Forças de Porter. *Inter Science Place – Revista Científica Internacional*, ano 2, v. 5, Fev., 2009.

BOWER, J. L. *Managing the resource allocation process*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1970.

BOWMAN, E. H.; SINGH, H.; THOMAS, H. The domains of strategic management: history and evolution. PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. *Handbook of Strategy and Management*. London: Sage Publications, 2002.

BRANDENBURGER, A.; NALEBUFF, B. *Co-opetition*. New York: Currency Doubleday, 1996.

BULGACOV, S. *et al.* Administração Estratégica: Teoria e Prática. São Paulo - SP: Ed. Atlas, 2007.

BULGACOV, S.; BULGACOV, Y. L. M. Conteúdo e Processo Estratégico: Formação, Implementação, Mudança e Resultados. *IV Encontro de Estudos em Estratégia da ANPAD*, Recife - PE, 2009.

BULGACOV, S; BULGACOV. Y. L. M. Conteúdo e Processo Estratégico: Formação, Implementação, Mudança e Resultados. *IV Encontro de Estudos de Estratégia*, Recife - PE, 2009.

BURRELL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organisational analysis*. London: Heinemann Education Books, 1979

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. F. D.; SILVA, J. F. Os determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva na visão resource-based. *XXIII EnANPAD*, Foz do Iguaçu - PR, 1999.

CARNEIRO, J. M. T; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. Porter Revisitado: Análise Crítica da Tipologia Estratégica do Mestre, *RAC*, v.1, n.3, p. 7-30, Set/Dez. 1997.

CEOBRAIL. Perfil. Laércio Consentino, presidente da Totvs. Disponível em < <http://www.slideshare.net/brmtecnologia/perfil-larcio-consentino-presidente-da-totvs> > Acesso em 03 Dez.2012.

CHAKRAVARTHY, B. S.; WHITE, R. Strategy process: forming, implementing and changing strategies. PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. *Handbook of Strategy and Management*. London: Sage Publications, 2002.

CHAKRAVARTHY, B. S; DOZ, Y. Strategy Process Research: focusing in corporate self renewal. *Strategic Management Journal*, v. 13, 1992.

CHANDLER, A. *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, MA, 1962.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, v. 6, p. 1-20, 1972.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos – Estraté-

CHURCH, J.; WARE, R. Industrial organization: a strategic approach. USA: McGraw-Hill 2000.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, p. 128–152, 1990.

COLLIS, D. J. Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, (Winter: Special Issue), v. 15, p. 143-152, 1994.

COMBS, J. G.; CROOK, T. R.; SHOOK, C. L. The dimension of organizational performance and its implications for strategic management research. In: D. J. KETCHEN e D. D. BERGH (Orgs.), *Research Methodology in Strategy and Management*, San Diego, Elsevier, p. 259-286, 2005.

COMBS, J. G.; KETCHEN, D. J. Explaining interfirm cooperation and performance: Toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. *Strategic Management Journal*, v. 20, p. 867-888, 1999.

COMPUTERWORLD. 2007. Totvs expande áreas de atuação com novas parcerias. Disponível em <
<http://computerworld.uol.com.br/negocios/2007/03/07/idgnoticia.2007-03-07.2129872809/>> Acesso em 03 Dez.2012.

CONNER, K. R. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within in organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, v. 17, p. 121-154, 1991.

CONNOR, T. The Resource-Based View of Strategy and Its Value to Practising Managers. *Strategic Change*, v. 11, p. 307-316, 2002.

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre - RS: Bookman, 2010.

CRN. 2012. Totvs cria área de estratégia para canais. Disponível em <
<http://crn.itweb.com.br/37107/totvs-cria-area-de-estrategia-para-canais/>> Acesso em 19 Dez. 2012.

CRUBELLATE, J. M.; PASCUCCHI, L.; GRAVE, P. S. Contribuição para uma visão baseada em recursos legítimos. *Revista de Administração de Empresas*, v. 48, n. 4, p. 8-18, 2008.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ, 1963.

DAHAB, S *et al.* Competitividade e Capacitação Tecnológica para Pequena e Média Empresa. Salvador - BA: *Casa da Qualidade*, 1995.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 4, p. 37-52, 1994.

DELOITTE CONSULTING. ERP's Secound Wave: Maximizing the Value of ERP-Enabled Processes. Relatório de pesquisa publicado pela Deloitte Consulting.

DEMSETZ, H. Industry Structure, Market Rivalry, and Pobic Policy. *Journal of Law and Economics*, v. 16, p. 1-9, 1973.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. Em. DENZIN, N. K. *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Porto Alegre - RS: Artmend, 2006.

DIAS et al. Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA, J.S.; FLEURY, M.T.L.; RUAS, R. *Competências: Conceitos, Métodos e Experiências*. Cap.1, p. 9-30. 2008

DIAS, J. L.; BECKER, G. V. Desvendando a "Black Box": Utilização da Perspectiva Histórico-Longitudinal em Pesquisas na Administração. XXXIV Enanpad, Rio de Janeiro – RJ, 2010.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage. *Management Science*, v. 35, p. 1504-1511, 1989.

DREJER, A. How can we define and understand competencies and their development? *Technovation*, Amsterdam, v.21, n.3, p.135-146, 2000.

ECO FINANÇAS, 2012. TOTVS: Companhia pretende dobrar receita no exterior até 2016. Disponível em < <http://www.ecofinancas.com/noticias/totvs-companhia-pretende-dobrar-receita-no-externor-ate-2016>> Acesso em 03 Dez.2012.

EISENHARDT, K. M. Estratégia como tomada de decisão. Em. MINTZBERG, H.; QUINN, J. B; GHOSHAL, S. *O processo da estratégia*. 4a. ed. Porto Alegre - RS: Bookman, 2006.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, v. 21, p. 1105–1121, 2000.

EXAME.COM. 2012. As 100 marcas mais valiosas do mundo em 2012. Disponível em < <http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/as-100-marcas-mais-valiosas-do-mundo-em-2012> > Acesso em 18 Dez.2012.

FAHY, J. The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. *Journal of European Industrial Training*, v. 24, p. 94–104, 2000.

FINK, A.; MARR, B.; SIEBE, A.; KUHLE, J. P. The future scorecard: combining external and internal scenarios to create strategic foresight. *Management Decision*; v. 43, n. 3, p. 360-381, 2005.

FIOL, C. M. Revisiting an Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 27, p. 691-699, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. C. Construindo o conceito de competências. *Revista de Administração Contemporânea Edição Especial*, v. 5, p. 183-196, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. Estratégias Empresariais e Formação de Competências. São Paulo: Atlas, 155 p., 2004b.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. Alinhando Estratégia e Competências. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.44, n.1, p.44-57, 2004a.

FOSS, N. J. More Critical Comments on Knowledge-Based Theories of the Firm. *Organization Science*, v. 7, p. 519-523, 1996.

FOSS, N. J.; KNUDSEN, T. The Resource-Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage. *Managerial and Decision Economics*, v. 24, p. 291-307, 2003.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2012. Ranking das Transacionais Brasileiras 2012: Os benefícios da internacionalização. Disponível em <http://www.fdc.org.br/pt/Documents/2012/ranking_transnacionais_brasileiras2012.pdf> Acesso em 03 Dez.2012.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2012. Ranking das Transacionais Brasileiras 2012: Os benefícios da internacionalização. Disponível em <http://www.fdc.org.br/pt/Documents/2012/ranking_transnacionais_brasileiras2012.pdf> Acesso em 03 Dez.2012.

FURRER, O.; THOMAS, H.; GOUSSEVSKAIA, A. The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, v. 10, n. 1, p. 1-23, 2008.

FUSÕES&AQUISIÇÕES. 2011. Totvs cria sistema de franquia e visa mercado internacional. Disponível em <<http://fusoesaquisicoes.blogspot.com.br/2011/08/totvs-cria-sistema-de-franquia-e-visa.html>> Acesso em 19 Dez. 2012.

FUSÕES&AQUISIÇÕES. 2012. Totvs: às compras, sem volta. Disponível em <<http://fusoesaquisicoes.blogspot.com.br/2012/04/totvs-as-compras-sem-volta.html>> Acesso em 03 Dez.2012.

GALBREATH, J; GALVIN, P. Firm factors, industry structure and performance variation: New empirical evidence to a classic debate. *Journal of Business Research*, v. 61, p. 109–117, 2008.

GALIANO, R. Análise: o ERP e as pequenas e médias empresas. Publicado em 20/09/2006. Disponível em <
http://computerworld.uol.com.br/gestao/2006/09/20/idgnoticia.2006-09-20.7190627408/paginador/pagina_2> Acesso em 03 Dez.2012.

GIBBERT, M. Munchausen, Black Swans, and the RBV: Response to Levitas and Ndofor. *Journal of Management Inquiry*, v. 15, p. 145-151, 2006.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*, 5 ed. São Paulo - SP: Ed. Atlas, 1999.

GITMAN, L. J. *Administração financeira: uma abordagem gerencial*. São Paulo - SP: Pearson Addison Wesley, 2003.

GRANT, R. M. The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, Spring, p. 114-135, 1991.

GRANT, R. M. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, v. 17 (Winter), p. 109-122, 1996.

GRAY, B.; WOOD, D.J. Collaborative alliances: moving from practice to theory. *Journal of Applied Behavioral Science*, v. 27, p. 3–22, 1991.

GRIX, J. Introducing Students to the Generic Terminology of Social Research. *Politics*, v. 22, n. 3, p. 175-186, Set., 2002.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, E. *Administração financeira*. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

HAMBRICK, D. Top Management Teams: Key to Strategic Success. *California Management Review*, n. 30, p. 88-108, 1987.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. *The Strategy Concept and Process: a pragmatic approach*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1991.

HELFAT, C. E. *et al. Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. New York: Wiley, 2007.

HOOLEYA, G.; BRODERICKA, A.; MÖLLERB, K. Competitive positioning and the resource-based view of the firm. *Journal of Strategic Marketing*, n. 6, p. 97-115, 1998.

HOSKINSSON, *et al.* Theory and Research in Sytrategic management: swings of a pendulum. *Journal of Management*, v. 25, n. 3, p. 417-456, 1999.

HUNT, M. S. *Competition in the major home appliance industry 1960-1970*. Unpublished doctoral dissertation, Harvard University, 1972.

IMPOSTÔMETRO, 2013. Relação dos Tributos Cobrados no Brasil. Disponível em < <http://www.impostometro.com.br/posts/relacao-dos-tributos-cobrados-no-brasil>> Acesso em 13/02/2013.

INFORMATIONWEEKBRASIL. 2010. Entrevista: Laércio Cosentino, CEO da Totvs. Disponível em < <http://informationweek.itweb.com.br/1336/entrevista-laercio-cosentino-ceo-da-totvs/> > Acesso em 03 Dez.2012.

INVESTIDORES. 2012. Disponível em< <http://www.totvs.com/ri>>.Acesso em 03 Dez.2012.

ISTOÉDINHEIRO. 2012. As marcas mais valiosas do Brasil em 2012. Disponível em <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/82403_AS+MARCAS+MAIS+VALIOSAS+DO+BRASIL+EM+2012> Acesso em 18 Dez.2012.

ITAMI, H. *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987.

ITO, N. C.; GIMENEZ, F. A. P. Conversas e Construção Teórica na Administração Estratégica: Porter e VBR em uma Teoria do Valor das Transações da Vantagem Competitiva. *Revista Organizações em Contexto - ROC*, v. 7, n. 14, Jul.-Dez., 2011.

JOHNSON, G. Rethinking incrementalism. *Strategic Management Journal*, v. 9, n. 1, p. 75-91, 1988.

KETCHEN, D. J.; THOMAS, J. B.; McDANIEL, R. R. Process, Content and Context: Synergistic Effects on Organizational Performance. *Journal of Management*, v. 22, n. 2, 1996.

KIMURA, H; MARTIN, D. M. L.; NAKAMURA, W. T. Modelagem de Economic Rents através das Vantagens de Capability-Building e de Resource-Picking. *XXVIII EnANPAD*, Curitiba - PR, 2004.

KLEIN, B.; CRAWFORD, R. G; ALCHIAN, A. Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. *Journal of Law and Economics*, v. 21, p. 297-326, 1978.

KOR, Y. Y.; LEBLEBICI, H. How Do Interdependencies Among Human-Capital Deployment, Development and Diversification Strategies Affect Firms' Financial Performance. *Strategic Management Journal*, v. 26, p. 967-985, 2005.

KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo - SP: Atlas, 1998.

KRAAIJENBRINK, J.; SPENDER, J. C.; GROEN, A. J. The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management*, v. 36, Jan., 2010.

LANGLEY, A. Process Thinking in Strategic Organization. *Strategic Organization*, v. 5, n. 3, 2007.

LANGLEY, A. Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, n. 24, v. 4, p. 691-710, 1999.

LANGLEY, A.; KAKABADSE, N. Longitudinal textual analysis: an innovative method for analysing how realised strategies evolve. *QROM*, v. 2, n. 2, p. 104-125, 2007.

LAWRENCE, P.; LORSCH, J. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Irwin: Homewood, IL, 1967.

LEONARD, D. *Wellspring of knowledge: building and sustaining the sources of innovation*. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

LEVITAS, E.; NDOFOR, H. A. What to Do With the Resource-Based View: A Few Suggestions for What Ails the RBV That Supporters and Opponents Might Accept. *Journal of Management Inquiry*, v. 15, p. 135-144, 2006.

LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, p. 319-340, 1988.

LOCKETT, A.; THOMPSON, S.; MORGENSTERN, U. The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, v. 11, p. 9-28, 2009.

LOUZADA, L. C. *et al.* Relação entre Barreiras de Entrada e o Retorno Empresarial no Mercado Brasileiro a partir de Dados das Demonstrações Contábeis. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, 2. Edição Especial, p. 55-75, 2007.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.

LUNA. J. Tendências para os ERPs. Disponível em: <<http://gestaoetecnologiadainformacao.blogspot.com.br/2011/08/tendencias-para-os-erps.html>>. Acesso em 29 nov.2012.

MACHADO-DA-SILVA *et al.* Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva no processo de institucionalização. *Revista de Administração de Empresas*. 1ª Edição Especial, p. 9-39, 2005.

MAHONEY, J. T. *Economic Foundations of Strategy*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2005.

MAHONEY, J.; PANDIAN, J. R. The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 363-380, 1992.

MAKHIJA, M. Comparing the resource-based and market-based views of the firm: empirical evidence from Czech privatization. *Strategic Management Journal*, v. 24, p. 433-451, 2003.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*. São Paulo - SP: Editora Atlas, 2007.

MASON, E. S. Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise. *American Economic Review*, v. 29, 1939.

MATTAR, N. J. A. *Metodologia científica na era da informática*. São Paulo - SP: Saraiva, 2002.

MCGAHAN, A. M.; PORTER, M. E. How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*, v. 18 (Summer Special Issue), p. 15-30, 1997.

MCGUINNESS, T., MORGAN, R. E. Strategy, Dynamic Capabilities and Complex Science: Management Rhetoric vs. Reality. *Strategic Change*, v. 9, p. 209-220, 2000.

MCWILLIAMS, A.; SMART, D. L. Efficiency v. Structure-Conduct-Performance: Implications for Strategy Research and Practice, *Journal of Management*, v. 19, n. 1, Spring, 1993.

MEDEIROS JR, A. Sistema Integrados de Gestão: Proposta para um procedimento de decisão multicritérios para avaliação estratégica. 380p. Tese de Doutorado – USP, São Paulo. 2007.

MEIRELLES, F. S. Tecnologia de Informação: 23ª Pesquisa Anual do Uso de TI, 2012. Disponível em <<http://eaesp.fgvsp.br/sites/eaesp.fgvsp.br/files/GVpesqTI2012PPT.pdf>> Acesso em 03 Dez.2012.

MERCADO DIGITAL. 2009. O mestre das fusões: Como o ex-estagiário Laércio Cosentino incorporou 21 empresas, criou um grupo de R\$ 1 bilhão e desafiou gigantes como SAP e Oracle. Disponível em <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/381_O+MESTRE+DAS+FUSOES> Acesso em 03 Dez.2012.

MIKUS, B. *Strategisches Logistikmanagement: Ein markt-, prozess- und ressourcenorientiertes Konzept*. DUV. Wiesbaden, 2003.

MILLER, D. An Asymmetry-Based View of Advantage: Towards an Attainable Sustainability. *Strategic Management Journal*, v. 24, p. 961-976, 2003.

MILLER, D.; DROGE, C.; TOULOUSE, J. Strategic process and content as mediators between organizational context and structure. *Academy of Management Journal*, v. 31, n. 3, p. 544-569, 1988.

MILLER, D.; SHAMSIE, J. The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, v. 39, p. 519-543, 1996.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. Applying resource-based theory: Methods, outcomes and utility for managers. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 23, n. 2, p. 148-166, 2003.

MINTZBERG, H. Cinco Os para estratégia. Em. MINTZBERG, H.; QUINN, J. B; GHOSHAL, S. *O processo da estratégia*. 4a. ed. Porto Alegre - RS: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H. Moldando a estratégia. Em. MINTZBERG, H.; QUINN, J. B; GHOSHAL, S. *O processo da estratégia*. 4a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006b.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL; J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre - RS: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B; GHOSHAL, S. *O processo da estratégia*. 4a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOLLOY, J. *et al.* Making intangibles “tangible:” A multidisciplinary critique and validation framework. *Journal of Management*, v. 37, p. 1496-1518, 2011.

MONTGOMERY, C. A. Guest Editor’s Introduction to the special issue on research in the content of strategy. *Strategic Management Journal*, v. 9, Special Issue, 1988.

MORAES, S. T. A. A Internacionalização da Totvs. XXXVI Encontro da Anpad, Rio de Janeiro – RJ, 2012

NAG, R.; HAMBRICK, D. C.; CHEN, M. J., What is strategic management, really? A consensus view on the essence of the field. *Strategic Management Journal*, v. 28, p. 935-955, 2007.

NAH, F.F.-H.; LAU, J.L.-S.; KUANG, J. Critical factors for successful implementation of enterprise systems. *Business Process Management Journal*, v. 7, n. 3, p. 285-296, 2001.

NELSON, R.; WINTER, S. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Belknap, 1982.

NEUMAN, W. L. *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Boston: Allyn and Bacon, 1999.

NEWBERT, S. L. Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research. *Strategic Management Journal*, v. 28, p. 121-146, 2007.

OLHAR DIGITAL. 2009. Trend Makers: A História da Totvs. Disponível em http://olhardigital.uol.com.br/negocios/trend_makers/trend-makers-a-historia-da-totvs. Acesso em 03 Dez.2012.

OLIVEIRA, R. R. Repetição e produtividade na construção civil: estudo da execução de estruturas de edifício. *Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Enegep*, 1997.

OLIVER, C. Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, v. 18, p. 697-713, 1997.

PADILHA, C. C. T.; MARINS, F. A. S. Sistemas ERP: características, custos e tendências. *Revista Produção*, v. 15, n. 1, p. 102-113, Jan./Abr. 2005.

PANORAMA BRASIL. 2012. SAP e Oracle se defendem com verticalização. Disponível em < <http://www.panoramabrasil.com.br/empresas-e-negocios/sap-e-oracle-se-defendem-com-verticalizacao-id80143.html>> Acesso em 03 Dez.2012.

PARNELL, J.A. Generic strategies after two decades: a reconceptualization of competitive strategy. *Management Decision*, vol. 44, n. 8, p. 1139-1154, 2006.

PENROSE, E. T. *The theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley & Sons, 1959.

PEREIRA, M. I.; SANTOS, S. A. *Modelos de gestão: uma análise conceitual*. São Paulo: Pioneira, Thomson Learning, 2001.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 179-191, 1993.

PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Unraveling the Resource-based Triangle. *Managerial and Decision Economics*, v. 24, p. 309-323, 2003.

PETTIGREW, A. The Character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, v. 13, 1992.

PHUA, F. T. T. Predicting construction firm performance: an empirical assessment of the differential impact between industry-and firm-specific factors. *Construction Management and Economics*, v. 24, p. 309–320, March, 2006.

PINTO, J. C. Relatório de Inteligência de Mercado. Disponível em:< <http://www.slideshare.net/JulioCezarPinto/cenrio-do-mercado-erp>>. Acesso em 01 dez. 2012.

PORTER, M. E. *Competição = On Competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro, 1999.

PORTER, M. E. *Competitive Advantage*. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, v. 57, n. 2, p. 137-145, March-April, 1979.

PORTER, M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Macmillan, 1990.

PORTER, M. E. The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *Academy of Management Review*, v. 6, n.4, p.609-620, 1981.

PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus: 1992.

PORTER, M. E.; CAVES, R. E. From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to now competition. *Quartely Journal of Economics*, v. 91, p. 241-262, May, 1977.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, May-June, p. 79-91, 1990.

PRIEM, R. L. A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review*, v. 32, p. 219-235, 2007.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, v. 26, p. 22-40, 2001.

QUINN, J. B. Estratégias para Mudança. Em. MINTZBERG, H.; QUINN, J. B; GHOSHAL, S. *O processo da estratégia*. 4a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

QUINN, J.B. Strategic Change: Logical Incrementalism. *Sloan Management Review*, v. 30, n. 4, Summer, 1989.

RAMOS-RODRIGUEZ, A. R., RUIZ-NAVARRO, J. Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980- 2000. *Strategic Management Journal*, v. 25, p. 981-1004, 2004.

RIBEIRO, H. C. M. et al. Visão Baseada em Recursos: Uma Análise bibliométrica dos últimos onze anos. XIV SemeAd – Seminários em Administração. Out, 2011.

RIBEIRO, H. C. M. et al. Visão Baseada em Recursos: Uma Análise bibliométrica dos últimos onze anos. XIV SemeAd – Seminários em Administração. Out, 2011.

RICARDO, D. *Principles of political economy and taxation*. London: J. Murray, 1817.

ROCHA JUNIOR, O. R.; MORAIS, R. M. Implantação de sistemas ERP em pequenas e médias empresas. *Nucleus*, v.6, n.2, out. 2009.

ROULEAU, L.; SÉGUIN, F. Strategy and organization theories: common form of discourse. *Journal of Management Studies*, v. 32, n. 1, jan, 1995.

ROUSE, M. J.; DAELLENBACH, U. S. More thinking on research methods for the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*; v. 23, n. 10, p. 963-967, Oct, 2002.

ROUSE, M. J.; DAELLENBACH, U. S. Rethinking research methods for the resource-based perspective: Isolating sources of sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal*; v. 20, n. 5, p. 487-494, May, 1999.

RUAS, R., *et al.* O conceito de competência de A a Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. In: ENANPAD, 29. Anais...Brasília: Anpad, 2005.

RUGMAN, A. M; VERBEKE, A. Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, v. 23, p. 769-780, 2002.

RUMELT, R. P. *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Harvard University Press: Cambridge, MA, 1974.

RUMELT, R. P. Towards a Strategic Theory of the Firm. In LAMB, B. *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, p. 556-570, 1984.

RUMELT, R. R. Avaliando a Estratégia Empresarial. Em. MINTZBERG, H.; QUINN, J. B; GHOSHAL, S. *O processo da estratégia*. 4a. ed. Porto Alegre - RS: Bookman, 2006.

RUMETL, R. P. How much does Industry Matter? *Strategic Management Journal*, v. 12, n. 3, p. 167-185, March, 1991.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. *Revista de Administração UFSM*, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 250-269, maio/ago. 2009.

SANCHEZ, R.; HEENE, A. The New Strategic Management: Organization, Competition, and Competence. New York : Jonh Wiley & Sons, 2004.

SCHENDEL, D. E. e HOFER, C. W. *Strategy management: A new view of business policy and planning*. Boston: Little, Brown & Co, 1979

SCHERER, F. M. *Industrial Market Structure and Economic Performance*, 2. Edn. Boston, MA: Houghton-Mifflin, 1980.

SCHUMPETER, J. A. B. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SEBRAE, 2010. Panorama do Setor de Software e Serviços de TI do Paraná: Relatório Final. Disponível em < <http://institutodoll.com.br/doll/cs/CS02-Panorama%20do%20Setor%20de%20Software%20e%20Servic%CC%A7os%20de%20TI%20do%20Parana%CC%81%202009%202010.pdf>> Acesso em 19 Dez. 2012.

SEHNEM, S.; LAZZAROTTI, F.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. O Impacto Porteriano, Iniciado há 30 anos, Chegou ao Final de seu Curso? Um Estudo Sobre o Emprego

do Paradigma de Porter no Brasil. *IV Encontro de Estudos em Estratégia*, Recife - PE, 2009.

SELLTIZ, et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU, 2 ed., 1987.

SELZNICK, P. *Leadership in Administration*. New York: Harper and Row, 1957.

SERRA, F. A. R.; FERREIRA, M. P.; PEREIRA, M. F. Evolução da pesquisa brasileira em Resource-Based View (RBV): estudo dos Enanpad na área de estratégia entre 1997 – 2006, *Working paper*, nº 09, 2008.

SHEEHAN, N. T.; FOSS, N. J. Enhancing the prescriptiveness of the resource-based view through Porterian activity analysis. *Management Decision*, v. 45, n. 3, p. 450-461, 2007.

SHNEIDER et al. Estratégia Competitiva: Michael Porter 30 anos depois. *Revista de Administração UFSM*, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 298-326, maio/ago, 2009.

SILVA, J. P. *Análise Financeira das empresas*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SISTEMA ERP. O que é e para que serve. Disponível em: <<http://www.sistemaserp.com.br/>>. Acesso em 29 nov.2012.

SOBRE A TOTVS. 2012. Disponível em< <http://www.totvs.com/sobre-a-totvs/principios-institucionais>>.Acesso em 03 Dez.2012.

SOLUÇÕES. 2012. Disponível em< <http://www.totvs.com/solucoes>>.Acesso em 03 Dez.2012.

SOUZA, C. A.; ZWICKER, R. Ciclo de vida de sistemas ERP. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 1, n. 11, 1ºtrim., 2000.

SPANOS, Y. E.; LIOUKAS, S. An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, v. 22, p. 907-934, 2001.

SRIVASTAVA, R. K.; SHERVANI, T., A.; FAHEY, L. Market-based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing*, v. 62, p. 2-18, 1998.

STEINER, G. A.; MINER, J. B. *Management policy and strategy: text, readings and cases*. New York: Macmillan, 1997.

SZAPIRO, M. As mudanças recentes do setor de telecomunicações e os desafios impostos ao sistema de inovação brasileiro. *Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación*, vol. 9, n. 2, mayo – ago., 2007.

TEECE, D. J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, v. 28, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, D. J. Firm boundaries, technological innovation, and strategic management. In: THOMAS, L. G. III. (ed.). *The Economics of Strategic Planning*. Lexington. Lexington, MA. P. 187-199, 1986.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEIXEIRA, R.; LACERDA, D. P. A complementariedade das abordagens à estratégia e o ciclo de vida das competências. *II Encontro de Estudos em Estratégia*, Rio de Janeiro - RJ, 2005.

THOMAS, K. W.; TYMON, W. G. Jr. Necessary properties of relevant research: Lessons from recent criticisms of the organizational sciences. *Academy of Management Review*, v. 7, p. 345-352, 1982.

THOMPSON; J. D. *Organizations in Action*. McGraw-Hill: New York, 1967.

TI INSIDE. Indústria nacional de ERP deve movimentar US\$ 2 bilhões neste ano. Disponível em: <http://www.tiinside.com.br/14/10/2011/industria-nacional-de-erp-deve-movimentar-us-2-bilhoes-neste-ano/ti/245166/news.aspx>. Acesso em 01 dez.2012.

TRACY, J. A. *Finanças: ideias inovadoras e dicas que realmente funcionam*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TRINDADE, A. L. B. et. al., 2007. Visão baseada em recursos: Análise da Produção Científica entre 2000 e 2006. Disponível em <http://www.info.aedb.br/seget/artigos07/1395_VBR-analise%20producao%20cientifica%202000-06.pdf> Acesso em 26/02/2013.

VALENTIN, E. K. SWOT analysis from a resource-based view. *Journal of Marketing Theory and Practice*; v. 9, n. 2, p. 54-69, Spring, 2001.

VAN DE VEN, A. H. Suggestions for studying strategy process: a research note. *Strategic Management Journal*, v. 13, 1992.

VASCONCELOS, F.; CYRINO, A. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, v. 40, n. 4, Out./Dez., 2000.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. Em: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs). *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

WALTER, F.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; GÖTZE, U. Integração entre a Visão baseada em Recursos e a Visão baseada no Mercado da Vantagem Competitiva:

dificuldades e perspectivas. *XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção*, Porto Alegre - RS, 2005.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 171-180, 1984.

WERNERFELT, B. From critical resources to corporate strategy. *Journal of General Management*, v. 14, p. 4-12, 1989.

WESTON, J. F.; BRIGHAM, E. F. *Fundamentos da Administração Financeira*. São Paulo: Makron Books, 2000.

WHITTINGTON, R. *O que é estratégia?* São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WIGGINS, R. R., RUEFLI, T. W. Sustained competitive advantage: Temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance. *Organization Science*, v. 13, p. 82-105, 2002.

WILKINS, A. *Developing Corporate Character*. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

WILLIAMSON, O. E. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: Free Press, 1975.

WILLIAMSON, O. E. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *The American Journal of Sociology*, v. 87, n. 3, 1981.

WILLIAMSON, O. E. *The mechanisms of governance*. New York: Oxford University Press, 1996.

WILLIAMSON, O. E.; WINTER, S. G. *The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development*. New York: Oxford University Press, 1991.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4ª ed. Porto Alegre - RS: Bookman, 2010.